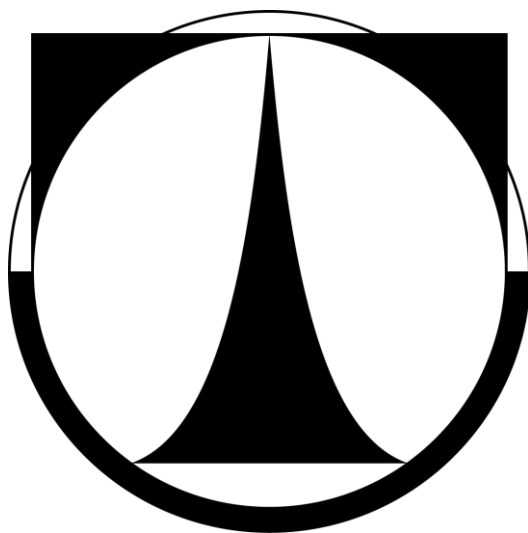


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Blanka Burešová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Specializace: Mezinárodní obchod

Vybrané problémy řízení podniku v České republice a Německu

Selected Problems of Business Management in the Czech Republic and Germany

DP-EF-KOB-2012-01

Bc. Blanka Burešová

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Potužáková, Ph.D., katedra mezinárodního obchodu
Konzultant: Ing. Martin Janoušek

Počet stran: 97

Počet příloh: 9

Datum odevzdání: 04. 05. 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem byla seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/ 2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (dále jen TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL. V tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury, na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultanty popisovaných společností.

V Liberci, 25. 3. 2012

Anotace

Předmětem diplomové práce Vybrané problémy řízení podniku v České republice a Německu je porovnání provádění personálních prací v pobočkách firmy *Beetz & Co GmbH* v obou zemích. Teoretická část vychází z poznatků světoznámých autorů o činnostech personální práce a nastiňuje možné způsoby jejího provádění. Praktická část charakterizuje německou i českou pobočku a jsou v ní aplikovány poznatky vycházející z teorie. Poslední část shrnuje vlastní způsob řešení, kterým by německá společnost dokázala čelit problému nedostatku kvalifikovaných pracovních sil v Německu. Do navrhovaného řešení je zapojena i česká pobočka a z toho důvodu se závěr práce věnuje kulturním rozdílům mezi Čechy a Němci.

Annotation

The subject of this thesis – Selected problems of business management in the Czech Republic and Germany – is comparing managing of human resources in subsidiaries of *Beetz & Co GmbH* in both countries. The theoretical part is based on insights of world-known authors of guidelines for managing HR and describes various ways of their implementation. The practical part describes both, the German and the Czech subsidiary and contains applied insights from the theory. The last part contains my own proposals to solve these problems, resulting in the German company's ability to face the problem of lack of qualified workers in Germany. The Czech subsidiary is involved in the proposed solution and that is why the end of the thesis dedicated to cultural differences between Czechs and Germans.

Klíčová slova

Německo, nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, získávání pracovníků, stárnutí obyvatelstva, personální práce, kulturní rozdíly.

Keywords

Germany, labour shortage, recruitment, population aging, HR, cultural differences.

OBSAH

| | |
|---|----|
| Prohlášení | 3 |
| Anotace | 4 |
| Seznam ilustrací..... | 8 |
| Seznam tabulek..... | 8 |
| Seznam zkratk a značek | 9 |
| Úvod | 10 |
| 1 Personální práce a její úloha v organizaci | 11 |
| 1.1 Vývoj personální práce a používané termíny | 11 |
| 1.2 Výkon personální práce | 12 |
| 1.3 Základní úkoly personální práce..... | 13 |
| 1.4 Personální činnosti v malých a středních podnicích..... | 13 |
| 2 Vybrané personální činnosti | 16 |
| 2.1 Personální plánování | 16 |
| 2.1.1 Podklady pro personální plánování | 16 |
| 2.1.2 Cíl personálního plánování | 17 |
| 2.2 Získávání pracovníků..... | 17 |
| 2.2.1 Proces získávání pracovníků a jeho kroky | 18 |
| 2.2.2 Identifikace potřeby získávání pracovníků..... | 19 |
| 2.2.3 Popis pracovního místa a s ním související specifikace | 19 |
| 2.2.4 Zvážení jiných alternativních řešení..... | 20 |
| 2.2.5 Výběr důležitých charakteristik pracovního místa, které uchazeči poskytnou ucelený obraz práce | 20 |
| 2.2.6 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů – vnitřní či vnější zdroje | 21 |
| 2.2.7 Volba metod získávání – aktivní a pasivní přístup..... | 21 |
| 2.2.8 Volba požadovaných dokumentů a informací od uchazečů | 23 |
| 2.2.9 Zveřejnění nabídky zaměstnání | 24 |
| 2.2.10 Kumulace dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi | 24 |
| 2.2.11 Předvýběr a následný výběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací..... | 24 |
| 2.3 Výběr pracovníků | 25 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.3.1 | Výběrový pohovor a jeho části | 26 |
| 2.3.2 | Forma pohovoru | 27 |
| 2.4 | Přijímání pracovníků..... | 28 |
| 2.4.1 | Uvedení pracovníka na pracoviště..... | 29 |
| 2.5 | Odměňování pracovníků..... | 30 |
| 2.5.1 | Formy odměn..... | 30 |
| 2.5.2 | Vnitřní a vnější mzdovotvorné faktory..... | 31 |
| 2.5.3 | Mzdové formy | 32 |
| 2.6 | Shrnutí teoretické části..... | 34 |
| 3 | Představení společnosti | 36 |
| 3.1 | Společnost <i>Beetz & Co GmbH</i> | 36 |
| 3.1.1 | Založení mateřské firmy | 36 |
| 3.1.2 | Vstup na východ Německa | 37 |
| 3.1.3 | Vznik pobočky v Čechách a Itálii..... | 37 |
| 4 | Pobočka v Erfurtu | 39 |
| 4.1 | Představení pobočky | 39 |
| 4.1.1 | Poskytované služby | 39 |
| 4.1.2 | Počet realizovaných zakázek v letech 2005 - 2011 | 40 |
| 4.2 | Personální práce v Erfurtu | 41 |
| 4.2.1 | Počet zaměstnanců..... | 41 |
| 4.2.2 | Personální plánování | 42 |
| 4.2.3 | Fenomén stárnutí populace..... | 44 |
| 4.2.4 | Získávání pracovníků a odhad pracovních sil | 45 |
| 4.2.5 | Výběr pracovníků | 49 |
| 4.2.6 | Přijímání pracovníků – pracovní smlouva..... | 50 |
| 4.2.7 | Odměňování pracovníků..... | 51 |
| 5 | Pobočka v Jablonci nad Nisou..... | 55 |
| 5.1 | Představení pobočky | 55 |
| 5.1.1 | Poskytované služby | 55 |
| 5.1.2 | Počet realizovaných zakázek v letech 2005 - 2011 | 56 |
| 5.2 | Personální práce v Jablonci nad Nisou | 58 |
| 5.2.1 | Počet zaměstnanců..... | 58 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.2.2 | Personální plánování | 58 |
| 5.2.3 | Získávání pracovníků a odhad pracovních sil | 60 |
| 5.2.4 | Výběr pracovníků | 63 |
| 5.2.5 | Přijímání pracovníků – pracovní smlouva..... | 64 |
| 5.2.6 | Odměňování pracovníků..... | 65 |
| 5.3 | Shrnutí praktické části | 67 |
| 6 | Návrh vlastního řešení | 68 |
| 6.1 | Alternativní metody získávání pracovníků v Německu..... | 68 |
| 6.1.1 | Počet studentů odborných škol v Německu..... | 68 |
| 6.1.2 | Přímá spolupráce s odbornými učiteli | 69 |
| 6.1.3 | Navrhované způsoby přímé spolupráce se školami..... | 70 |
| 6.2 | Alternativní metody získávání pracovníků ze zahraničí | 72 |
| 6.2.1 | Vysílání pracovníků do jiných členských států EU | 73 |
| 6.2.2 | Nábor českých pracovníků | 75 |
| | Závěr | 78 |
| | Seznam citací..... | 79 |
| | Seznam příloh..... | 82 |

Seznam ilustrací

| | |
|---------|--|
| Obr. 1 | Aspekty úspěšného životopisu, s. 24 |
| Obr. 2 | Organizační struktura firmy <i>Beetz & Co GmbH</i> , s. 38 |
| Obr. 3 | Vývoj počtu jednotlivých zakázek v Německu v letech 2005 – 2011, s. 41 |
| Obr. 4 | Podíl zaměstnanců firmy <i>Beetz & Co GmbH</i> , s. 42 |
| Obr. 5 | Míra nezaměstnanosti dle spolkových zemí k lednu 2012, s. 43 |
| Obr. 6 | Demografický vývoj v Německu a budoucí prognóza, s. 44 |
| Obr. 7 | Počet vydaných stavebních povolení během roku 2011 v Německu, s. 45 |
| Obr. 8 | Vývoj počtu jednotlivých zakázek v ČR v letech 2005 – 2011, s. 56 |
| Obr. 9 | Podíl zaměstnanců firmy Beetz, s.r.o., s. 57 |
| Obr. 10 | Míra nezaměstnanosti v České republice dle regionů, s. 58 |
| Obr. 11 | Počet realizovaných topenářských prací v průběhu roku, s. 59 |

Seznam tabulek

| | |
|--------|--|
| Tab. 1 | Vývojové fáze personální práce, s. 12 |
| Tab. 2 | Metody získávání pracovníků, s. 22 |
| Tab. 3 | Formy odměňování pracovníků, s. 31 |
| Tab. 4 | Přehled odběratelů a počet realizovaných zakázek, s. 40 |
| Tab. 5 | Vývoj počtu studentů odborných a všeobecných škol, s. 67 |

Seznam zkratk a značek

| | |
|------|---|
| EHS | Evropské hospodářské společenství |
| EU | Evropská unie |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným) |
| HR | Human Resources (lidské zdroje) |

Úvod

Diplomová práce nese název Vybrané problémy řízení podniku v České republice a Německu a sleduje jednotlivé způsoby provádění personálních prací v malém a středním podniku v Čechách a v Německu spolu s komplikacemi z nich vyplývajících. Diplomová práce nesleduje veškeré personální činnosti, ale pouze vybrané, které jsou skutečně v malých a středních podnicích používány a realizovány v praxi.

Při výběru tématu sehrála roli má osobní inklinace k Německu, kde jsem nejen studovala, ale i pracovala, a kde mi byla poskytnuta příležitost podílet se na získávání pracovníků pro německou firmu *Beetz & Co GmbH*. Na základě této praxe jsem si mimo jiné sama ověřila, jak velkým a složitým problémem je alarmující nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v Německu, a že je potřeba se tomuto trendu přizpůsobit a hledat nová řešení v otázce získávání zaměstnanců.

Citovaná literatura teoreticky shrnuje optimální způsoby a postupy při provádění jednotlivých personálních prací. Rovněž poukazuje na důležitost slušného chování, které je zejména v práci s lidmi naprosto zásadní a důraz je kladen na profesionální, avšak zároveň vřelý přístup samotného personalisty. Citované pasáže by proto měly sloužit jako ucelený a logicky na sebe navazující návod pro práci úspěšného personalisty.

Cílem diplomové práce je nalezení alternativních možností v otázce získávání pracovníků, které by vyřešily problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil v Německu. Aby byl cíl realizovatelný, je do řešení zahrnuta mimo jiné zahraniční pomoc v podobě pobočky firmy *Beetz & Co GmbH* v České republice. Tím je do diplomové práce zanesen mezinárodní prvek a teoretické poznatky jsou aplikovány na aktuální problém v praxi.

Diplomová práce je koncipována formou logické návaznosti jednotlivých kapitol. Teoretická část shrnuje poznatky známých autorů zabývajících se oborem personální činnosti a má doporučující charakter. Praktická část navazuje na členění teoretické části a je doplněna o reálné výstupy z podnikání a personální činnosti obou firem. Závěrem je navrženo vlastní řešení efektivního získávání pracovníků za předpokladu nedostatku kvalifikovaných pracovních sil.

1 Personální práce a její úloha v organizaci

Manažeři, odpovědní vedoucí či řadoví zaměstnanci – ti všichni jsou zcela zásadním článkem týkajícím se fungování společnosti, potažmo celé ekonomiky. Bez jejich tvůrčí činnosti, vynalézavosti a rutinní práce se nelze obejít. Řečeno jinými slovy, důsledkem lidské práce je prosperita, stabilita a ekonomický růst.

S ohledem na takto vysoký význam lidského faktoru bylo potřeba vytvořit a definovat činnosti, které by komplexně shrnovaly široký rámec péče o zaměstnance a stanovovaly optimální přístupy k nim. Jako první pojem této oblasti je na místě definice personální práce.

Personální práce je soustavou činností týkajících se člověka v pracovním procesu. Do personální práce spadá nejen získávání, formování či organizování člověka, ale i hodnocení výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a mimo jiné je kladen důraz i na jeho personální a sociální rozvoj. Personální práce je zároveň jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace, protože právě lidé znamenají pro organizaci zdroj, který rozhoduje o její prosperitě a konkurenceschopnosti.¹

1.1 Vývoj personální práce a používané termíny

Řízení lidí v organizaci s sebou nese používání termínů jako personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace. Ač jsou výše zmíněné pojmy obecně považovány za synonyma, není tomu tak. V odborné literatuře je důraz kladen především na rozlišování zejména mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů, jakožto nejmodernějším pojetím personální práce.²

Jednotlivé vývojové fáze personální práce spolu se stručnou definicí shrnuje tabulka č. 1.

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

² Tamtéž, s. 15.

Tab. 1 Vývojové fáze personální práce

| Fáze | Období rozvoje | Charakteristika činností |
|----------------------------------|----------------------------|--|
| Personální administrativa | 20. – 30. léta 20. století | <ul style="list-style-type: none"> • procedury spojené se zaměstnáváním lidí • pořizování a uchovávání dokumentů o zaměstnancích • poskytování informací řídicím složkám organizace |
| Personální řízení | 50. – 60. léta 20. století | <ul style="list-style-type: none"> • člověk vnímán jako nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti • pečlivý výběr, organizace a motivace pracovního kolektivu • vznik specialistů zabývajících se personální prací |
| Řízení lidských zdrojů | 90. léta 20. století | <ul style="list-style-type: none"> • lidská práce se stává nejdůležitějším výrobním vstupem a motorem organizace • zaměření na dlouhodobou perspektivu • řízení lidských zdrojů je součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků |

Zdroj: Koubek, 2005, Řízení lidských zdrojů, s. 15 (tabulka vytvořená z textu)

1.2 Výkon personální práce

Personální práce je prováděna personálním útvarem, který realizuje organizační cíle v oblasti řízení a vedení lidí. Práce personálního útvaru zahrnuje nejen administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovně-právní legislativy, ale i poradenství manažerům a zaměstnancům. Je však nutné dodat, že přítomnost personálního útvaru je vázána na počet zaměstnanců ve firmě.³

³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 14. ISBN 978-80-7179-893-4.

Obecně lze říci, že vytvoření personálního oddělení nebo najmutí samostatného personalisty má smysl samozřejmě jen tehdy, když se firma řadí k minimálně středně velkému podniku a zaměstnává více než 80 zaměstnanců. V takové organizaci poté zároveň vzniká potřeba sofistikovanějšího řízení a organizování počtu pracovních sil, způsobů vedení pracovních pohovorů, propracovaného mzdového systému a řešení různorodých záležitostí týkajících se pracovního života zaměstnanců na vyšší úrovni.

1.3 Základní úkoly personální práce

Zásadní strategií řízení lidských zdrojů je docílení postupného zvyšování výkonnosti organizace, přičemž tohoto cíle dosahuje organizace nejen pomocí materiálních, finančních a informačních zdrojů, ale zejména pomocí lidských zdrojů. Organizace má za úkol neustále zlepšovat využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.⁴

Mezi hlavní úkoly personální práce se řadí⁵:

- snaha o zařazení správného člověka na správné pracovní místo tak, aby byl tento pracovník neustále připraven přizpůsobovat se změnám v požadavcích na pracovní místo;
- optimální využití pracovní doby stejně tak jako kvalifikace pracovníka;
- pěstování zdravých mezilidských vztahů v organizaci za pomoci formování týmů;
- celkový rozvoj pracovníků organizace (personální i sociální);
- neporušování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a obecně lidských práv.

1.4 Personální činnosti v malých a středních podnicích

Dříve, než budou popsány personální činnosti, je na místě zmínit vlastnost samotného personalisty, která je základem celé jeho práce. Personalista by měl být především velmi empatický, a to nejen v jednání s manažery společnosti či stávajícími zaměstnanci, ale také při přijímání nových pracovních sil.

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 17. ISBN 80-7261-033-3.

⁵ Tamtéž, s. 18.

Jedná se především o práci s lidmi a péči o ně, a proto je pro vývoj firmy nezbytné, mít dostatek nejen kvalifikovaných, ale především spokojených zaměstnanců, kteří, když je s nimi dobře zacházeno, vyjadřují svou loajalitu a ztotožňují se s prací pro firmu mnohem snadněji.

Obsah personální činnosti shrnují tyto body⁶:

- Vytváření a analýza pracovních míst,
- Personální plánování,
- Získávání pracovníků,
- Výběr a přijímání pracovníků,
- Hodnocení pracovníků,
- Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- Odměňování,
- Vzdělávání pracovníků,
- Pracovní vztahy,
- Péče o pracovníky.

Personální činnost jako celek je utvářena rozsáhlým souborem dále rozvětvených činností a úkolů. Ač se může zdát, že v malých firmách nenajdou veškeré činnosti uplatnění, či nebude čas na jejich provádění, odlišnosti v této oblasti ve velkých a malých firmách existují pouze v rozsahu a periodicitě jejich provádění. Na rozdíl od velkých firem, kde dochází k soustavnému procházení řetězce činností, je v menších firmách věnována některým činnostem pouze příležitostná pozornost.⁷

Z důvodu zaměření diplomové práce na malou firmu a její řízení lidských zdrojů jsou v následujícím textu popsány pouze vybrané činnosti z komplexu personálních činností. Vybranými činnostmi s označením čísel kapitol jsou:

⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011, s. 18. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁷ Tamtéž, s. 19.

- 2.1 Personální plánování**
- 2.2 Získávání pracovníků**
- 2.3 Výběr pracovníků**
- 2.4 Přijímání pracovníků**
- 2.5 Odměňování pracovníků**

2 Vybrané personální činnosti

Jak již bylo naznačeno výše, malé a střední podniky jen zřídka provádějí komplexní personální činnost a tak je důraz kladen pouze na vybrané personální činnosti, které jsou nezbytné k správnému chodu organizace. Základním kamenem, kterým si organizace vytyčuje své cíle v oblasti lidských zdrojů, je správné naplánování počtu a kvality pracovní síly.

2.1 Personální plánování

Zjednodušeně řečeno, hlavním úkolem podniku je zhotovování produktů či poskytování služeb. K tomu jsou používány různě skombinované vstupy, které jsou za pomoci vybraných pracovních postupů dále zpracovávány a v konečné fázi přeměněny ve finální výrobek či službu. Je zřejmé, že k realizaci výše uvedených kroků je potřeba lidské práce a s tím je spojena otázka, kolik a v jaké kvalitě je potřeba pracovní síly.⁸

2.1.1 Podklady pro personální plánování

U personálního plánování se vychází z kvalifikovaných prognóz, které zahrnují jak vývoj pracovních sil, tak i vývoj zdrojů pracovních sil. Podkladem pro prognózování jsou předpokládané změny týkající se práce, tj. technologie a způsobu organizace práce, změny ve vývoji odbytu v závislosti na tržní situaci či ve vývoji výrobního programu. Současně s tím se věnuje pozornost i vývoji zdrojů pracovních sil, tedy např. věkové struktuře zaměstnanců, vývoji na trhu práce a demografickému vývoji ve státě jako takovém.⁹

*Koubek*¹⁰ poukazuje na usilování organizace o zajištění se ohledně pracovních sil nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti:

- v potřebném množství;

⁸ BARTSCHER, T., HUBER, A. *Praktische Personalwirtschaft*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2007, s. 50. ISBN 978-3-8349-0233-7.

⁹ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 213. ISBN 80-7179-892-4.

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 87. ISBN 80-7261-033-3.

- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- s žádoucími osobními charakteristikami;
- ve správný čas a
- s přiměřenými náklady.

2.1.2 Cíl personálního plánování

Obečným cílem jakéhokoliv plánování je připravit se na možné varianty nastání určité situace. V tomto případě je snahou organizace, respektive personalisty, odhadnout potřebu organizace ohledně zajištění se pracovními silami a zároveň porovnat tuto potřebu s dostupností volných pracovníků. Je vhodné připravit se i na možnost nepříznivého vývoje např. na trhu práce a mít tzv. záložní plán.

Jakmile si organizace ujasní, kolik zaměstnanců je potřeba najmout a zároveň si stanoví rezervu, ve smyslu neočekávaných výpadků ve skladbě a počtu zaměstnanců, může přistoupit k procesu získávání pracovníků.

2.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je založené nejen na efektivnosti, ale i pečlivosti s jakou jsou potenciální pracovníci vyhledáváni. V současné době existuje spousta zdrojů, kde jsou k mání volné pracovní síly, bohužel nutno dodat, že kvalita pracovních sil má často trhliny. Proto je čím dál těžší dosáhnout onoho cíle, kterým je získání dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků během nepříliš dlouhé doby při vynaložení minimálních nákladů, nebo alespoň nákladů znamenajících pro firmu snesitelnou částku.

Vychází se z popisu pracovního místa, nároků na pracovníka stanovených pro obsazované místo, jeho kvalifikace a schopností. Nezbytnou součástí je zodpovězení otázky, zda bude volné místo obsazeno pracovníkem z vlastních řad, či zda bude nutné hledat vhodného kandidáta z vnějších zdrojů. Dále je nutné rozhodnout, jakým způsobem budou potenciální uchazeči o volné pracovní pozici informováni a zároveň jaké informace jim budou

poskytnuty, protože cílem získávání pracovníků je shromáždění optimálního počtu vhodných uchazečů.¹¹

V tomto bodě je snem každého zaměstnavatele takový pracovník, který je nejen ochoten, ale především schopen vykonávat svěřenou činnost zodpovědně a spolehlivě. Obzvláště se cení schopnost rozumného úsudku a takzvané správné zapálení pro věc.

Ač se v České republice pro činnost získávání a výběru pracovníků vžil termín nábor pracovníků, moderní teorie řízení lidských zdrojů rozlišuje mezi pojmem nábor a získávání. Pojem nábor se vžil jako označení pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů, tedy např. pomocí inzerce či spolupráci s místně příslušnými úřady práce. Naproti tomu stojí pojem získávání, které usiluje nejen o získání pracovních sil zvnějšku, ale zejména o získání lidských zdrojů z řad současných pracovníků.¹²

2.2.1 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Získávání pracovníků logicky navazuje na proces plánování pracovníků. Podkladem pro tuto činnost jsou analýzy minulého vývoje čerpající ze zkušeností či statisticky ověřených dat a prognózy budoucího vývoje pracovních sil, které byly zpracovány a zveřejněny při personálním plánování.

Samotný proces získávání pracovníků lze shrnout do několika postupných kroků¹³:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků,
2. Popis pracovního místa a s ním související specifikace,
3. Zvážení jiných alternativních řešení,
4. Výběr důležitých charakteristik pracovního místa, které uchazeči poskytnou celistvý obraz práce,
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů – vnitřní či vnější zdroje,

¹¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010, s. 79. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 117. ISBN 80-7261-033-3.

¹³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011, s. 76. ISBN 978-80-247-3823-9.

6. Volba metod získávání – aktivní a pasivní přístup,
7. Volba požadovaných dokumentů a informací od uchazečů,
8. Zveřejnění nabídky zaměstnání,
9. Kumulace dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
10. Předvýběr a následný výběr kandidátů na základě předložených dokumentů a informací.

Následující podkapitoly nastiňují podrobnější obsah každého kroku v procesu získávání pracovníků a mají za úkol podat stručnou, avšak komplexní výpověď o jednotlivých fázích.

2.2.2 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Rozpoznání potřeby získávání pracovníků neboli odhad počtu a profesně kvalifikační struktury pracovníků, je prováděn personalisty, kteří spolupracují s liniovými manažery. Vychází se nejen z plánů organizace, ale i z momentální operativní potřeby. Významnou roli hrají periodické prognózy požadované kvantity nových pracovníků a to z toho důvodu, že je nezbytně nutné identifikovat potřebu nových pracovníků s dostatečným předstihem. Existují samozřejmě výjimky, jako např. náhlé úmrtí či invalidita pracovníka, které není možné do prognóz zahrnout a tím identifikovat dodatečnou nutnost pracovní síly.¹⁴

2.2.3 Popis pracovního místa a s ním související specifikace

Aby personalista dokázal co nejlépe popsat a specifikovat volné pracovní místo, musí ze všeho nejdříve znát potřebné informace o tomto místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které budou po pracovníkovi na tomto místě vyžadovány. Toto jsou nezbytné předpoklady nutné pro upřesnění, kdo má být nabídkou zaměstnání osloven, komu má být adresována, jaké metody získávání budou voleny, jaké dokumenty budou uchazeči povinni předkládat, jaká kritéria budou stanovena ve fázi předvýběru a nakonec i ve vlastním procesu finálního výběru.¹⁵

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 124. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁵ Tamtéž, s. 124.

Správně popsané pracovní místo přiláká přesně ty pracovníky, které firma zamýšlela oslovit. Zde více než jinde platí, že čím jasněji a důrazněji jsou stanoveny požadované vlastnosti a znalosti uchazeče, roste úměrně tomu šance na oslovení žádaných pracovníků a naopak ubývá práce se zpracováváním přijatých dat od zcela nevhodných uchazečů.

2.2.4 Zvážení jiných alternativních řešení

V případě, že dojde k uvolnění pracovního místa, má organizace i jinou možnost volby, než okamžité přijetí nového pracovníka. Řeč je především o neustálém tlaku na snižování nákladů práce, a proto může být řešením i zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi ostatní pracovníky, pokrytí práce formou přesčasů či např. formou částečného úvazku. Až ve chvíli, kdy je zřejmé, že tyto alternativy nepokryjí mezeru, která vznikla v důsledku volného pracovního místa, bude muset dojít k získání nového pracovníka.¹⁶

2.2.5 Výběr důležitých charakteristik pracovního místa, které uchazeči poskytnou ucelený obraz práce

Úkolem personalisty je vyzdvihnout důležitých charakteristik pracovního místa, kterými je místo vymezeno a ze kterých bude potenciálnímu uchazeči zřejmé, jakými předpoklady má disponovat, aby se stal způsobilým pro výkon práce na pracovním místě. Mezi hlavní body popisu pracovního místa patří¹⁷:

- Pracovní místo, pracovní zařazení,
- Stanovené odpovědnosti pracovníky a typy pracovních úkolů,
- Místo výkonu práce,
- Možnost dalšího vzdělávání při výkonu práce,
- Pracovní a platové podmínky.

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 125. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁷ Tamtéž, s. 125.

2.2.6 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů – vnitřní či vnější zdroje

Obsazení volného pracovního místa může organizace vyřešit buď pomocí vnitřních, nebo vnějších zdrojů pracovních sil.

Uchazeči z vnitřních zdrojů jsou buď ještě stávajícími zaměstnanci organizace, či uvolněnými pracovníky např. z důvodu zavedení nové technologie. Obecně jsou pracovníci s tímto statutem jednoznačně preferováni, protože již znají pracovní prostředí, kolektiv a způsob práce v organizaci a zároveň i samotné vedení organizace zná je. Typickým zástupcem takového jedince je zaměstnanec firmy, kterému práce v organizaci vyhovuje, ztotožňuje se s ní, ale má vyšší cíl a na volné pracovní místo se hlásí za účelem povýšení. Pokud i samotný personalista usoudí, že takovýto člověk by byl pro organizaci přínosem, ušetří si nejen náklady, ale především drahocenný čas, který by jinak strávil s hledáním nového pracovníka.

Oproti tomu vnější zdroje využije organizace v případě, kdy nedokáže uspokojit potřebu zaplnění pracovního místa z vnitřních zdrojů. Takovými zdroji jsou volné pracovní síly na trhu práce, tedy např. absolventi škol či lidé zaměstnaní jinde, ale projevující zájem o změnu zaměstnání.¹⁸

2.2.7 Volba metod získávání – aktivní a pasivní přístup


Jak již bylo zmíněno na začátku, právě zaměstnanci jsou těmi, kdo táhne podnik a tvoří jeho podstatnou hodnotu. A proto pokud je potřeba najmout další pracovníky, je na posouzení firmy, zda se k tomu postaví aktivně a dá tím najevo svůj zájem, či zda zvolí pasivní přístup a bude potichu vyčkávat, zda čirou náhodou neobjeví nevídaný talent, aniž by k tomu vynaložila větší úsilí.

Následující tabulka č.2 rozděluje vybrané metody získávání uchazečů a rozlišuje mezi aktivním a pasivním přístupem organizace. Metody získávání jsou v tabulce řazeny dle

¹⁸ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 214. ISBN 80-7179-892-4.

četnosti jejich použití od nejrozšířenějšího způsobu po metody méně využívané. V dalším textu budou dále rozebrány pouze aktivní přístupy získávání zaměstnanců.

Tab. 2 Metody získávání pracovníků

| AKTIVNÍ PŘÍSTUP | PASIVNÍ PŘÍSTUP |
|--|--|
|  <p>Využívání internetu Spolupráce s úřady práce Inzerce ve sdělovacích prostředcích Využití služeb zprostředkovatelů Spolupráce se vzdělávacími institucemi</p> | <p>Uchazeči se nabízejí sami Doporučení zaměstnance organizace Vývěsky v organizaci či mimo ni</p> |

Zdroj: Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, s. 127.

- *Využívání internetu*

V posledních letech prudce narostl význam internetu a s ním i možností inzerce. Organizace využívají nejen placené inzertní portály, mezi nimiž v České republice k nejznámějším patří např. www.prace.cz, www.jobs.cz aj., ale také mají možnost umístit inzerát na své vlastní internetové stránky. Mezi největší výhody patří bezesporu skutečnost, že internet je nesmírně oblíbený a rychlý prostředek, který díky své rozsáhlosti umožní organizaci ve velmi krátkém čase oslovit dostatečný počet odpovídajících a kvalifikovaných uchazečů.

- *Spolupráce s úřady práce*

Velmi účinným prostředkem získání zaměstnanců je také spolupráce s místně příslušným úřadem práce. Zadání pracovního inzerátu prostřednictvím úřadu práce je bezplatné a podobně jako internet nabízejí i úřady práce rozšířenou působnost. Výhodou této inzerce je oslovení uchazečů registrovaných na úřadu práce a tedy schopných okamžitě nastoupit do jiného zaměstnání.

- *Inzerce ve sdělovacích prostředcích*

Sdělovací prostředky, z nichž je řeč především o tištěných periodických, bývaly před nástupem internetu prakticky jediným obsáhlejším místem, kde se dalo oslovit potenciální

zaměstnance. Jejich využívání k účelu inzerce ale dramaticky klesá a ta nejčtenější periodika, jako např. Annonce, sdružuje veškerou inzerci taktéž již na svých webových stránkách.

- *Spolupráce se vzdělávacími institucemi*

Nejen v českém prostředí je vidět snahu organizací zajistit si budoucí pracovníky přímo v místě jejich vzdělávání. Tak dochází ke spolupráci např. odborných učilišť s lokálními zaměstnavateli podnikajícími ve vyučovaných oborech a tito absolventi pak po dokončení oboru mají možnost nastoupit do jim již známého prostředí. Nevýhodou pro organizaci, zajišťující si tímto způsobem své zaměstnance, je však nevýhoda v podobě sezónnosti možného termínu nástupu absolventů.

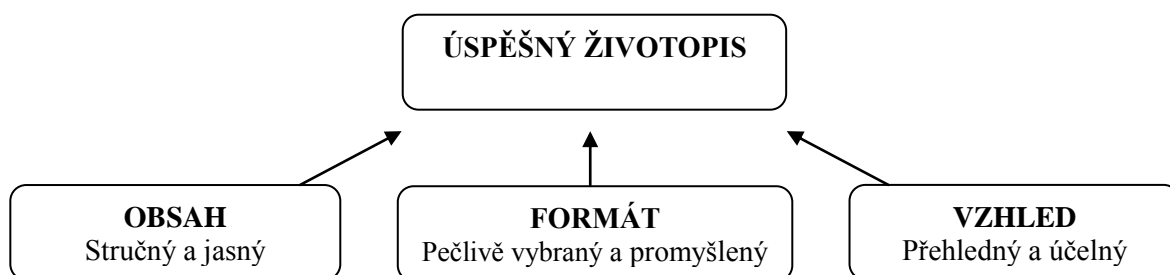
2.2.8 Volba požadovaných dokumentů a informací od uchazečů

Naprostým standardem dnešní doby se stal strukturovaný životopis, bez kterého ani nemá smysl se na vypsanou pozici hlásit. Dalšími nejčastějšími typy dokumentů jsou průvodní dopis, kterým se dokládá důvod zájmu o pracovní pozici, dále výpis z rejstříku trestů, který povětšinou nesmí být starší 3 měsíců a v neposlední řadě také doklady o dosaženém vzdělání či absolvovaných kurzech.

Jak stojí výše, strukturovaný životopis je v dnešní době nezbytnou součástí života každého uchazeče o zaměstnání. *Tošovská*¹⁹ uvádí, že v životopise je třeba vyzdvihnout ty vědomosti, zkušenosti a schopnosti, které jsou klíčové pro danou pozici, a umět je takzvaně prodat.

Následující obrázek č.1 má za úkol objasnit význam a vyzdvihnout výstižné charakteristiky jednotlivých částí životopisu.

¹⁹ TOŠOVSKÁ, D. *Atraktivní životopis v angličtině*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005, s. 18. ISBN 80-247-0625-3.



Zdroj: Tošovská, D., Atraktivní životopis v angličtině, s. 19.

Obr. 1: Aspekty úspěšného životopisu

2.2.9 Zveřejnění nabídky zaměstnání

Fáze zveřejnění nabídky zaměstnání je důležitá z hlediska dosažení co nejrozsáhlejšího a zároveň nejefektivnějšího pokrytí. V zásadě platí, že čím více je nabídka vidět, tím větší okruh volných pracovníků zasáhne a tím roste šance na nalákání vhodného uchazeče.

2.2.10 Kumulace dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Jakmile začnou uchazeči reagovat na uveřejněnou nabídku zaměstnání, budou spolu s jejich odpověďmi přicházet i v inzerátu uvedené dokumenty, tedy např. životopisy. Úkolem personálního útvaru či personalisty je tyto dokumenty shromáždit a přehledně je uspořádat, což v budoucnu umožní rychlou orientaci. Zároveň by každý přijatý životopis měl projít kontrolou správnosti údajů a v případě, že některý údaj chybí, měl by být uchazeč požádán o jeho doplnění.²⁰

2.2.11 Předvýběr a následný výběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Úkolem předvýběru je porovnat způsobilost uchazeče, která je dokládána na základě jimi předložených dokumentů. Uchazeči jsou rozřazeni do skupin vyznačujících se charakteristikami *velmi vhodné, vhodné a nevhodní*²¹:

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 144. ISBN 80-7261-033-3.

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 144. ISBN 80-7261-033-3.

- Velmi vhodní kandidáti jsou bez dalších procedur pozváni k přijímacímu pohovoru.
- Vhodní kandidáti jsou pozváni k přijímacímu pohovoru tehdy, když počet velmi vhodných kandidátů není dostačující. V opačném případě je jim sděleno, že se na ně organizace obrátí s další a vhodnější pracovní nabídkou v budoucnu.
- Nevhodní kandidáti jsou odmítnuti zamítacím dopisem obsahujícím poděkování za jejich zájem o práci v organizaci.

Jakmile je organizace v situaci, kdy se u ní o zaměstnání uchází velmi vhodní či vhodní kandidáti, přechází se k fázi výběru pracovníků. Činnost výběru pracovníků se již dopodrobna věnuje skutečné způsobilosti uchazeče, který by měl nejlépe zastat volné místo v organizaci a být tím správným doplňujícím článkem.

2.3 Výběr pracovníků

Situace na trhu práce se v posledních letech velmi změnila - čísla potvrzují nárůst nezaměstnanosti, ale i přes silnou nabídku práce a nespočet přijatých žádostí o práci, nemají organizace ve srovnání s minulými lety nijak ulehčené, najít ten správný personál. Naopak, firmy byly v důsledku silných hospodářských výkyvů donuceny nedělat při výběru pracovníků zbytečné chyby a tak se úspěšný výběr stal procesem složitějším, než kdy předtím.²²

Výběr pracovníků je strategickou záležitostí, ve které se posuzuje způsobilost uchazeče, který bude s největší pravděpodobností nejlépe vyhovovat nejen požadavkům stanovených u popisu pracovního místa, ale bude i týmovým hráčem, schopným akceptace a přizpůsobení se hodnotám organizace. Aby výše zmíněné podmínky vybraný kandidát splnil, je potřeba vybrat spolehlivá kritéria a metody posuzování.²³

²² LORENZ, M., ROHRSCHEIDER, U. *Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, s. 9. ISBN 978-3-8349-1392-0.

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 157. ISBN 80-7261-033-3.

Tradičním nástrojem výběru je přijímací pohovor, kdy je jak uchazeč, tak i personalista vystaven osobnímu setkání a už jen tím, jak jeden na druhého působí, je leccos řečeno, aniž by k tomu bylo potřeba složitých dotazníků.

2.3.1 Výběrový pohovor a jeho části

Pohovor musí být jednoznačně dobře připraven a kromě obecného cíle, kterým je posouzení způsobilosti uchazeče, má 3 hlavní cíle²⁴:

- zajistit si hlubší informace o uchazeči a zároveň ověřit ty, které uvedl v písemných dokumentech,
- dostatečně uchazeče informovat o organizaci a práci v ní,
- odhadnout osobnost uchazeče.

Podoby výběrového pohovoru se odlišují podle množství a struktury účastníků. Při obsazování pracovního místa nevyžadujícího kvalifikovanou práci, je nejčastěji volen typ pohovoru 1+1, kdy pohovor vede jeden představitel organizace. Naopak při obsazování náročnějších pracovních míst se využívá pohovoru před vícečlennou komisí.²⁵

Pohovor je nejčastěji složen z následujících pěti částí, které na sebe navazují²⁶:

- přivítání uchazeče a úvodní slovo;
- hlavní část, která je zaměřena na získání dodatečných informací o uchazeči, které posléze poslouží jako kritérium, zda je vhodným kandidátem na pracovní místo;
- poskytnutí informací uchazečům o organizaci a pracovním místě;
- zodpovězení otázek uchazeče;
- závěr pohovoru obsahující informace o krocích, které budou následovat.

²⁴ Tamtéž, s. 168.

²⁵ Tamtéž, s. 168.

²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 373. ISBN 978-80-247-1407-3.

Jak uvádí *Armstrong*²⁷ až 80 % času by mělo být věnováno hlavní části, tedy získání dodatečných a relevantních informací od uchazeče a celý pohovor by se měl nést v přátelském duchu.

2.3.2 Forma pohovoru

Neméně důležitým aspektem je forma pohovoru, tedy jakým způsobem je pohovor organizován. *Koubek*²⁸ rozlišuje mezi nestrukturovaným pohovorem, strukturovaným a polostrukturovaným pohovorem:

- *Nestrukturovaný pohovor*

Je taková forma pohovoru, u které není stanoven obsah, postup ani časový rozvrh a tyto otázky jsou řešeny teprve v průběhu pohovoru. Takto organizovaný pohovor ovšem svádí k subjektivnímu přístupu a neumožňuje srovnání způsobilosti. Stejně tak se tazající nezřídka dostane k otázkám, které se bezprostředně nevztahují k požadavkům obsazovaného místa a může tak zasáhnout do soukromí uchazeče. Ač je touto formou možné získat zajímavé skutečnosti o uchazeči, nelze ji považovat za spolehlivou metodu.

- *Strukturovaný pohovor*

Takto organizovaný pohovor má svůj jasně vymezený řád, všem uchazečům jsou položeny stejné otázky a čas na jednotlivé části je předem vymezen. Tato forma je považována za efektivnější a spolehlivější, protože zamezuje opomenutí nezbytných skutečností při posuzování způsobilosti uchazeče a zároveň je zabráněno subjektivnímu přístupu.

- *Polostrukturovaný pohovor*

Jeho cílem je propojit výhody nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru, avšak jelikož je tento typ pohovoru náročný na schopnosti tazatelů, je k němu potřeba proškoleného posuzovatele. Pohovor je dělen do dvou částí: první část představuje volně

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 373. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 169. ISBN 80-7261-033-3.

plynoucí pohovor a druhá část je již pevně daná a taktéž vymezena celkovým časem, který má posuzovatel na uchazeče k dispozici.²⁹

Vzhledem k tomu, že personalista je první osobou, kterou uchazeč při cestě za svým zaměstnáním potkává, měl by být také osobou, na kterou bude uchazeč v dobrém vzpomínat. Cílem každého personalisty by mělo být navození příjemné atmosféry bez známek zbytečné nervozity. Pohovor je totiž nesmírně důležitou součástí celého procesu získávání zaměstnanců a nemělo by dojít ke zbytečnému zastínění kladů uchazeče v důsledku jeho nervozity.

Uchazeč, který je u výběrového pohovoru úspěšný a splní stanovená kritéria, získá zaměstnání u organizace a tím je ukončen proces výběru a nastolen proces přijímání pracovníka, kdy je povinností zaměstnavatele sepsat s ním pracovní smlouvu a uvést ho na pracoviště.

2.4 Přijímání pracovníků

Činnost přijímání pracovníků v sobě zahrnuje řadu procesů, které následují poté, co byl uchazeč informován o svém vybrání a akceptoval nabídku zaměstnání v organizaci.³⁰

Nejdůležitějšími procesy souvisejícími s počáteční fází pracovního poměru nově přicházejícího pracovníka jsou:

- vypracování a podepsání pracovní smlouvy;
- uvedení pracovníka na pracoviště.

Vzhledem ke skutečnosti, že diplomová práce má za úkol porovnat vybrané problémy řízení lidských zdrojů v německé a české firmě, je nutné pro tento účel zmínit odlišnosti, které se vyskytují v podstatných náležitostech německé pracovní smlouvy a české pracovní

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 170. ISBN 80-7261-033-3.

³⁰ Tamtéž, s. 178.

smlouvy. Podstatným náležitostem pracovních smluv uzavíraných v Německu a České republice se věnuje praktická část, konkrétně kapitola č. 4.2.6, respektive 5.2.5.

2.4.1 Uvedení pracovníka na pracoviště

Uvedení pracovníka na pracoviště by nemělo být podceňováno. Řádné seznámení s chodem firmy, představení pracovníka ostatním zaměstnancům, vysvětlení důležitých firemních procesů nutně dělá na nového pracovníka dobrý dojem, neboť značí zájem a snahu firmy usnadnit co nejvíce novému pracovníkovi jeho nástup do nové práce.

Jak uvádí *Neges*³¹, empirické průzkumy ukázaly, že 30 % nových pracovníků opouští firmu ještě během zkušební doby a 70 % z nich uvádí, že k tomuto rozhodnutí dospěly již během prvního dne jejich uvedení na pracoviště. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité mít zpracované opatření a instrukce, které toto nebezpečí špatného prvního dojmu ze strany zaměstnance minimalizují.

První dojem je novým zaměstnancem utvářen na základě jemu věnované doby, kdy ho nadřízený vítá a vede s ním první rozhovor. Dalšími důležitými aspekty správného uvedení pracovníka je motivace k výkonu, poskytnutí pomoci od zkušenějších kolegů při plnění zadaného úkolu a v neposlední řadě kontrola integrace nového pracovníka.³²

Pro usnadnění zapracování se je možné dále využít brožur, které obsahují informace o společnosti a její politice zaměstnanosti či uspořádat pro nové pracovníky seminář, který je seznámí s chodem organizace.³³

Ať už se jedná o nového či stávajícího pracovníka, je na místě poznamenat, že lidská práce je vykonávána v první řadě z materiálních důvodů, a proto v souvislosti s přijímáním pracovníků a jejich uváděním na pracoviště je nutné zodpovědět jednu z nejfrekventovanějších otázek, a to výši a formu jejich odměny.

³¹ NEGES, G. und R. *Führungskraft und Mitarbeiter*. 1. Aufl. Wien: LINDE Verlag, 2007, s. 14. ISBN 978-3-7093-0158-6.

³² Tamtéž, s. 14.

³³ Tamtéž, s. 14.

2.5 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je bezesporu jedním z pilířů tvořících proces úspěšného získávání kvalifikovaných pracovníků. Nelze očekávat, že za minimální plat a žádné další odměny organizace nalezne mistra ve svém oboru. Ač by výše odměny neměla být rozhodujícím faktorem z pohledu uchazeče, je to každopádně otázka zcela zásadní. Odměna za práci nemusí být stanovena pouze fixní částkou, ale počítají se do ní i další zaměstnanecké výhody, mezi které se řadí např. služební auto, příspěvek na důchodové pojištění či poskytnutí nadstandardní délky dovolené.

2.5.1 Formy odměn

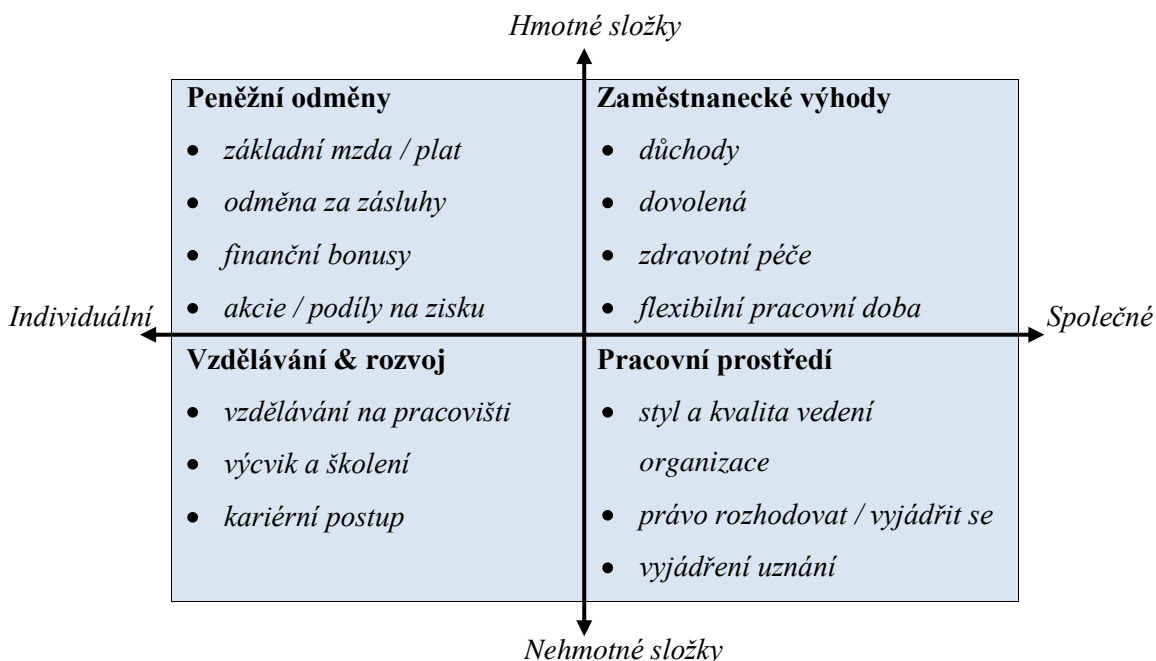
Mezi 4 hlavní kategorie odměňování pracovníků patří odměny³⁴:

- hmotné, které značí určitou kompenzaci za vykonávanou práci;
- nehmotné; které souvisejí se spokojeností pracovníka;
- individuální a
- společné.

Následující schéma č. 3 názorně zobrazuje rozdělení výše jmenovaných typů odměn, které jsou shrnuty do přehledné tabulky.

³⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 265. ISBN 80-7261-033-3.

Tab. 3 Schéma odměňování pracovníků



Zdroj: Armstrong, M., Odměňování pracovníků – jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku, s. 44.

Jak bylo výše názorně předvedeno, organizace má mnoho možností a variant, jakým způsobem lze odměňovat pracovníky a to jak za vykonanou práci tak za samotný status zaměstnance podniku. Skutečností zůstává, že odměňování je jedním z nejúčinnějších nástrojů motivace zaměstnanců a jejich spokojenost s danými benefity ovlivňuje kvalitu i množství odvedené práce i v budoucnu.³⁵

2.5.2 Vnitřní a vnější mzdovorné faktory

Mzdovorné faktory uvádějí, jaké schopnosti a dovednosti jsou u pracovníků odměňovány a svým způsobem odpovídají na otázku, proč jsou někteří lidé placeni lépe, než jiní.

³⁵SRPOVÁ, J. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010, s. 277. ISBN 978-80-247-3339-5.

Mezi vnitřní mzdotvorné faktory patří³⁶:

- Analýza a schopnost rychlého úsudku;
- Chybování a důsledky;
- Duševní zátěž / úsilí;
- Kontakt s lidmi a diplomacie;
- Stupeň obtížnosti práce;
- Odborná příprava a vykázané zkušenosti;
- Odpovědnost za peníze, materiál či informace;
- Plnění úkolů a celková přesnost;
- Schopnost řešit problémy;
- Řízení a kontrolování lidí;
- Vzdělání a všeobecné znalosti.

Mezi vnější mzdotvorné faktory jsou řazeny především³⁷:

- Situace na trhu práce, tedy zjištění přebytku či nedostatku pracovních zdrojů majících jistou úroveň a kvalifikaci a též úrovně a formy odměňování užívané konkurenty;
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, tedy např. stanovení minimální mzdy, povinných příplatků, placené dovolené apod.

2.5.3 Mzdové formy

Mzdové formy stanovují individuální peněžní ohodnocení, přičemž dominantní roli hraje spravedlivé odměňování. Při určování mzdy vychází podnik jednak z absolutní výše mzdy, která je určena jak interními, tak externími faktory, ale také z relativní výše mzdy, která je odstupňována podle vykázaných činností a celkového výkonu pracovníka. Při tom je důležité, aby pracovník nabyl pocitu, že jeho mzda je přiměřeně vysoká ve vztahu ke mzdě, které je vyplácena za srovnatelnou činnost.³⁸

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 270. ISBN 80-7261-033-3.

³⁷ Tamtéž, s. 271.

³⁸ HENTZE, J. aj. *Personalwirtschaftslehre* 2. 7. Aufl. Göttingen: Haupt, 2005. s. 115. ISBN 3-8252-0650-5.

Jsou rozlišovány:

- mzdové formy základní, tedy časová mzda či úkolová mzda a
- mzdové formy doplňkové, mezi které patří osobní ohodnocení, prémie, bonus, provize či odměna za účast na výsledku.³⁹

- **Základní mzdová forma - časová mzda a plat**

Časová mzda je stanovena na základě určené mzdové sazby na jednotku času. Zaměstnanec je odměňován buď na základě stupně obtížnosti vykonávané práce nebo, pokud se jedná o kvalifikovaného zaměstnance, na základě stupně jemu svěřených kompetencí.⁴⁰

Pojem časová mzda zahrnuje buď hodinovou, týdenní či měsíční částku, kterou pracovník obdrží za odvedenou práci, přičemž dělnické kategorie zaměstnanců jsou vypláceny obvykle formou hodinové mzdy, nedělnické kategorie dostávají měsíční plat.⁴¹

Jedná se o nejpoužívanější formu odměňování, která současně tvoří největší část celkové odměny daného jedince a to vede k velké pozornosti, kterou na tuto složku soustředí uchazeči i zaměstnanci. Na základě časové mzdy totiž zaměstnanci vnímají onu zmiňovanou spravedlnost a srovnatelnost v systému odměňování.⁴²

- **Základní mzdová forma - úkolová mzda**

Úkolová mzda je nejjednodušší a zároveň nejstarší formou odměňování, která je uplatňována zejména pro dělnické profese, které jsou placené danou sazbou odvíjející se od jejich výstupu či od počtu vyrobených kusů.⁴³

³⁹ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 222. ISBN 80-7179-892-4.

⁴⁰ HENTZE, J. aj. *Personalwirtschaftslehre* 2. 7. Aufl. Göttingen: Haupt, 2005, s. 116. ISBN 3-8252-0650-5.

⁴¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 288. ISBN 80-7261-033-3.

⁴² Tamtéž, s. 288.

⁴³ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 374. ISBN 978-80-247-2890-2.

Jak uvádí *Koubek*⁴⁴ mzda pracovníka je součinem odvedených jednotek práce a výše odměny za jednotku práce, přičemž je opět dodržen princip spravedlivého odměňování - výše odměny za jednotku práce je založená na tom, co je považováno za úměrnou a spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka.

Stejně jako tomu bylo u časové mzdy, i úkolová mzda vyžaduje takovou organizaci práce, aby byla zajištěna potřebná kvalita a odvedené množství práce, které se dá lehce prověřit a také aby byly jasně stanoveny a kontrolovány užívané postupy a zásady hospodaření se zdroji.

- **Doplňkové mzdové formy**

Finanční doplněk nad rámec stanovené mzdy může být jistým motivačním faktorem. Avšak je nutné spravedlivě rozlišit, kdo na toto ohodnocení má nárok a dopředu promyslet, jestli to nepřinese místo pozitivního efektu projevujícího se např. na vyšší produktivě práce, spíše nepříznivý dopad na atmosféru v kolektivu. Výše platu a obecně otázka peněz je velké téma, které se při nesprávném použití může lehce obrátit proti organizaci a mezi zaměstnanci rozpoutat pocit nedocenění a ukřivdění.

2.6 Shrnutí teoretické části

První kapitola seznamuje s pojmem personální práce, vyjmenovává termíny, které se v souvislosti s ní užívají a které je třeba rozlišovat a dále zmiňuje orgán vykonávající personální činnost. Navazující podkapitola s názvem Základní úkoly personální práce shrnuje kompletní a logicky uspořádané kroky personální činnosti. Závěrem první části jsou zmíněny vybrané činnosti týkající se především malých a středních podniků a těm je následně věnována pozornost.

Druhá kapitola rozebírá vybrané personální činnosti, na které je kladen důraz zejména v malých a středních podnicích. Činnosti jsou logicky uspořádány tak, jak jsou postupně organizací prováděny. Začíná se personálním plánováním, které stanovuje plán počtu a kvality potřebné pracovní síly. Dále navazuje činnost získávání pracovníků, kdy má

⁴⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 290. ISBN 80-7261-033-3.

personalista za úkol charakterizovat volné pracovní místo, stanovit důležité nároky na uchazeče a zvolit vhodnou metodu získávání uchazečů. Činnost výběru pracovníků následuje po vytvoření podmínek pro uchazeče, kteří se na volnou pozici mají hlásit a hlavním cílem této činnosti je, posoudit způsobilost uchazeče, který by nejlépe vyhovoval požadavkům organizace. Jakmile je vhodný uchazeč nalezen, činnost přijímání pracovníků ve svých nejdůležitějších bodech obsahuje sepsání pracovní smlouvy a uvedení pracovníka na pracoviště. Poslední definovanou činností je odměňování pracovníků, kde jsou zmíněny vnitřní a vnější mzdovotvorné faktory a nejzákladnější mzdové formy, které platí jak v České republice, tak v Německu.

3 Představení společnosti

Účelem této kapitoly je nastínění vlastnické struktury a organizační provázanosti společnosti založené bratry Beetzovými, která vznikla ve Spolkové republice Německo, avšak svou činnost provádí i na území České republiky prostřednictvím zdejší pobočky v Jablonci nad Nisou.

3.1 Společnost Beetz & Co GmbH

Společnost *Beetz & Co GmbH* byla založena v únoru roku 1985 v městě Grebenhain ve spolkové zemi Hesensko v tehdejší Německé spolkové republice. Firma byla založena za účelem komplexního poskytování služeb a veškerých řemeslných činností týkajících se domácí techniky, tedy především poskytování služeb v oblasti elektroinstalatérských prací a dále sanitárních a topenářských činností.

Název nese firma po svých zakladatelích, kterými jsou bratři Herbert Beetz a Siegfried Beetz. Oba byli v době vzniku firmy zkušenými odborníky na instalatérské a elektrikářské práce, a proto byl zpočátku tento malý řemeslný podnik zaměřen výhradně na privátní klientelu.

3.1.1 Založení mateřské firmy

Velký posun zaznamenala firma již necelý rok a půl po svém vzniku, kdy na podzim roku 1986 byla jedním ze zakladatelů, Herbertem Beetzem, uzavřena důležitá smlouva zajišťující spolupráci s firmou *Fingerhaus*, jejímž oborem podnikání jsou takzvané stavby na klíč, z nichž nejčastěji se jedná o rodinné domy. Spolupráce těchto dvou firem byla navázána především z toho důvodu, že v té době byla firma *Beetz & Co GmbH* jediným poskytovatelem komplexních služeb v oblasti domácí techniky a tehdy jako jediná dokázala uspokojit poptávku po těchto službách od A do Z. Postupem času došlo k uzavření smluv o poskytování služeb i s dalšími firmami stavějícími domy na klíč, kterými jsou např. firmy *Finger-Hut-Haus*, *Rensch-Haus* a *Fischer-Haus*.

3.1.2 Vstup na východ Německa

K dalšímu významnému milníku v historii firmy *Beetz & Co GmbH* došlo nedlouho po pádu Berlínské zdi dne 9. listopadu 1989, kdy byly znovuotevřeny hranice a smazána linie rozdělující Západní a Východní Německo. Tato událost byla impulsem pro založení další pobočky, která měla navázat a rozšířit pole působnosti již velice úspěšné mateřské firmy v Hesensku. Nová pobočka, která dostala stejný název, vznikla v březnu roku 1990 ve městě Erfurt, ve spolkové zemi Durynsko, která leží v samém srdci Německa.

Od této doby je společnost *Beetz & Co GmbH* rozdělena na dvě hlavní německá stanoviště, která zajišťují plnění níže uvedených hlavních úkolů:

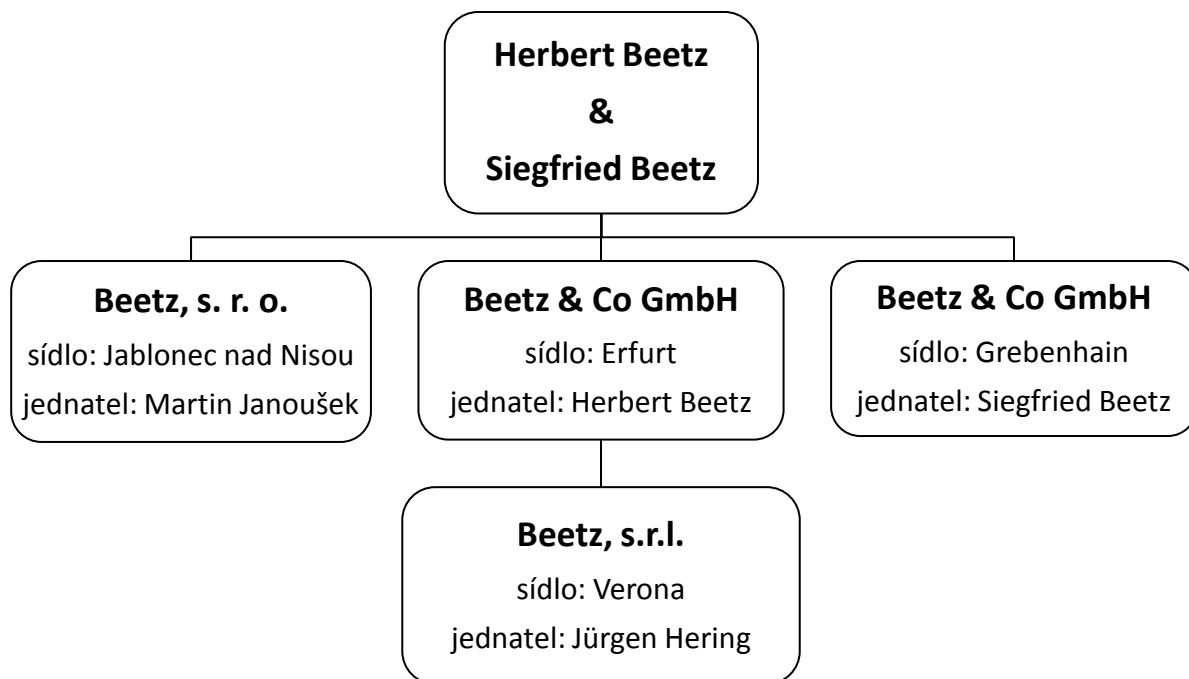
- *Grebenhain* – výhradní specializace na privátní klientelu,
- *Erfurt* – zaměření na spolupráci s firmami stavějícími domy na klíč.

3.1.3 Vznik pobočky v Čechách a Itálii

Další rozšíření firmy proběhlo roku 1993, kdy byla založena pobočka v Jablonci nad Nisou. Záměrem bylo přiblížení se východoevropským trhům, speciálně českému trhu a místním spolupracovníkům a rovněž posílení vlastní pozice v Německu.

Od roku 2004 se společnost *Beetz & Co GmbH* zaměřila na další pole podnikání, a to na klimatizační jednotky a nejen díky tomu mohla být v roce 2006 založena další pobočka v italské Veroně.

Výše popsany vývoj a historii firmy přehledně shrnuje obrázek č. 2 zobrazující organizační strukturu firmy. Všechny uvedené pobočky jsou ve 100 % vlastnictví bratrů Beetzových, přičemž rozhodovací pravomoc má Herbert Beetz, kterému náleží 55 % a stará se především o získávání nových zákazníků, zatímco Siegfried Beetz působí ve firmách jako odborný dozor a také poradce v technických věcech.



Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

Obr. 2: Organizační struktura firmy Beetz & Co GmbH

Diplomová práce je nadále zaměřena pouze na pobočku v německém Erfurtu a v Jablonci nad Nisou s cílem objasnit a svým způsobem porovnat provádění personálních prací v těchto dvou pobočkách.

Nejdříve jsou popsány a představeny činnosti týkající se pobočky v Erfurtu, tj. kolik v ní pracuje zaměstnanců, na jakých základech probíhá personální plánování, jak se firma vypořádává s problémem nedostatku odborných sil a kromě jiného jakým způsobem získává zaměstnance.

Dále se práce věnuje personální činnosti prováděné v pobočce v Jablonci nad Nisou. Tato část obsahuje tematicky stejné informace a v textu jsou postupně zmíněny odlišnosti od německé praxe.

Závěrem jsou navrženy alternativní možnosti řešení, jak německé pobočce zajistit dostatečný počet odborných pracovníků a součástí je i navrhnutí spolupráce s českou pobočkou.

4 Pobočka v Erfurtu

Tato část má za úkol ve stručnosti představit pobočku v německém Erfurtu, vyjmenovat hlavní poskytované služby, nastítnit souvislosti vývoje počtu zakázek firmy spolu s celkovým vývojem hospodářství v Německu a v neposlední řadě má za úkol definovat způsob a postupy prováděné personální práce.

4.1 Představení pobočky

Pobočka firmy *Beetz & Co GmbH* v Erfurtu se řadí se ke středně velkým podnikům, neboť pro ní v současné době pracuje 87 stálých zaměstnanců. Ve spolkovém státě Durynsko je jednou z více než 51 000 společností, zabývajících se projektováním, instalací a údržbou domácí techniky a poskytující nově i služby v oboru obnovitelných zdrojů, mezi které patří instalace a zapojení solárních panelů či fotovoltaických zařízení.

4.1.1 Poskytované služby

Jak již bylo zmíněno výše, pobočka firmy *Beetz & Co GmbH* v Erfurtu je zaměřena na odběratele v podobě stavebních firem dodávajících především rodinám domy na klíč.

Postup stavby rodinného domu lze shrnout do několika bodů:

- Vytyčení pozemku pro stavbu a položení základů pro budoucí dům,
- Postavení hrubé stavby za pomoci zedníků, případně tesařů,
- Hrubá instalace rozvodů vody, topení a elektřiny,
- Nahození omítek, položení podlah a obkladů,
- Závěrečná kompletace zahrnující instalaci kohoutků, jednotek topení, zásuvek a lamp.

Ve chvíli, kdy je postavena hrubá stavba, jsou na prováděné řemeslné práce objednáni zaměstnanci firmy *Beetz & Co GmbH*, jejichž úkolem je:

- rozvod a instalace vodovodního potrubí,

- rozvod a instalace topení a kotlů,
- rozvody elektřiny,
- instalace klimatizačních jednotek,
- instalace solárních či fotovoltaických zařízení.

4.1.2 Počet realizovaných zakázek v letech 2005 - 2011

K demonstraci jak minulého, tak i současného postavení a situace firmy slouží níže vyobrazená tabulka č. 4, která obsahuje nejčastější odběratele řemeslných služeb a vyčísluje počet realizovaných zakázek, na kterých se podíleli zaměstnanci firmy *Beetz & Co GmbH* v průběhu udaných let.

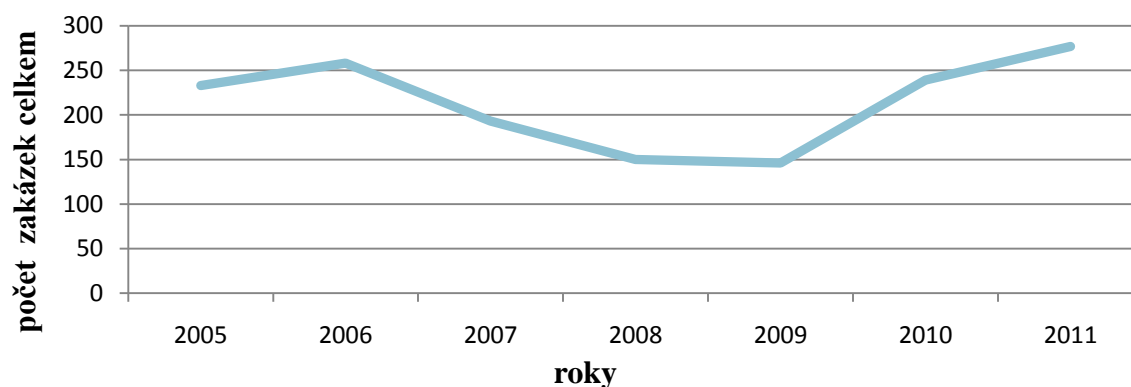
Tab. 4 Přehled odběratelů a počet realizovaných zakázek

| Odběratelé služeb | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Celkem |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Fingerhaus | 112 | 87 | 70 | 63 | 50 | 86 | 101 | 569 |
| Rensch-Haus | 86 | 86 | 87 | 75 | 62 | 68 | 73 | 537 |
| LUX-Haus | 18 | 51 | 23 | 6 | 6 | 0 | 0 | 104 |
| Fingerhut-Haus | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 | 45 | 62 |
| Büdenbender | 17 | 33 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 60 |
| Fischerhaus | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 23 | 32 | 55 |
| Eco Systém Bau | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 22 | 13 | 39 |
| Hermann-Haus | 0 | 1 | 2 | 4 | 11 | 9 | 7 | 34 |
| Concept Haus | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 8 | 3 | 19 |
| Schmidt-Haus | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 | 6 | 3 | 17 |
| Počet zakázek celkem | 233 | 258 | 193 | 150 | 146 | 239 | 277 | 1496 |

Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

Z počtu realizovaných zakázek lze usuzovat podstatnou závislost oboru stavebnictví na celkovém stavu hospodářství země. Zásadní vliv měla finanční a hospodářská krize, která byla v podstatě znatelná ještě před svým vypuknutím v roce 2008, kdy byl zaznamenán pokles poptávky po investičních statcích a tím pokles objemu nově realizovaných staveb.

Z údajů obsažených v tabulce č. 4 lze následně sestavit grafický průběh vývoje zakázek v průběhu let 2005 - 2011. Grafický vývoj zachycuje obrázek č. 3.



Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

Obr. 3 Vývoj počtu jednotlivých zakázek v Německu v letech 2005 – 2011

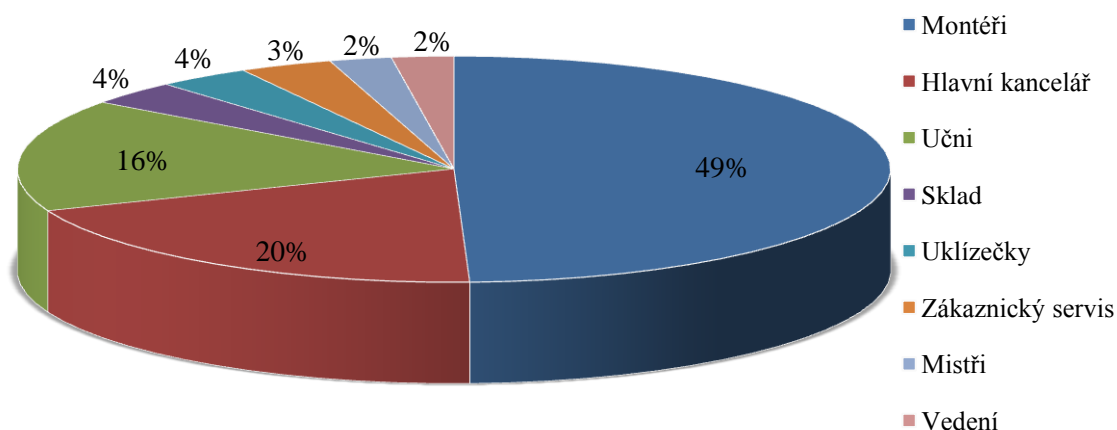
4.2 Personální práce v Erfurtu

Za činnosti spojené s personálním plánováním, získáváním pracovníků, jejich následným přijímáním a odměňováním je zodpovědná vedoucí personálního oddělení.

4.2.1 Počet zaměstnanců

Největší část z celkového počtu 87 zaměstnanců tvoří bezmála jednou polovinou samotní montéři, kteří provádějí řemeslnou práci na stavbách. Následují zaměstnanci hlavní kanceláře, kteří si mezi sebe dělí činnosti spojené s nákupem, příjmem a vyřizováním objednávek, personálních záležitostí a zákaznickým servisem. Poměrně velkou část celkového počtu zaměstnanců tvoří také učni, jimž bude věnována pozornost ještě později a na pomyslném chvostu jsou zaměstnanci skladu a další pracovníci.

Obrazně tento stav shrnuje obrázek č. 4 zachycující podíl zaměstnanců firmy *Beetz & Co GmbH* k únoru tohoto roku.



Zdroj: Interní dokumenty, vlastní zpracování

Obr. 4 Podíl zaměstnanců firmy Beetz & Co GmbH, stav k 06.02.2012

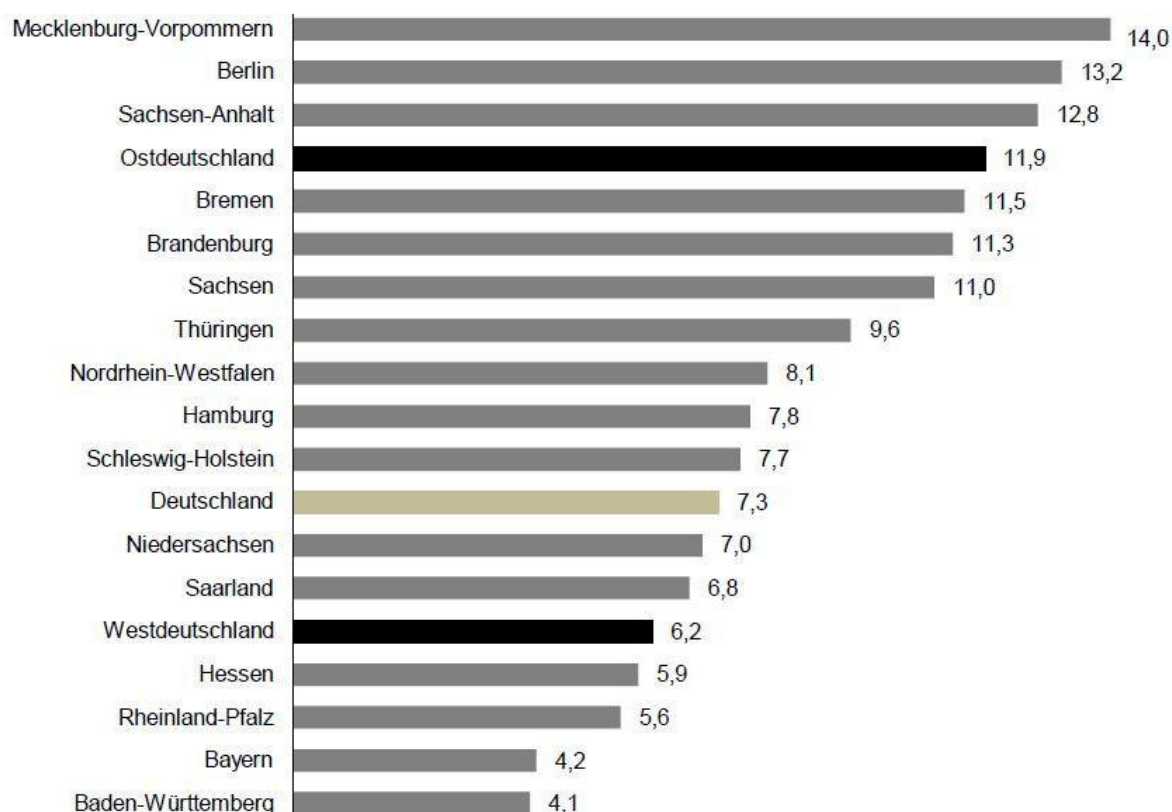
4.2.2 Personální plánování

Jak již naznačila teoretická část, personální plánování vychází z kvalifikovaných prognóz a je mimo jiné závislé na vývoji na trhu práce. V případě, kdy je ve spolkové zemi nezaměstnanost vyšší, existuje tu zároveň i vyšší reálná šance na získání dostatečného počtu potřebných pracovníků.

Personální oddělení v Erfurtu vychází především ze statistik zveřejňovaných Spolkovým úřadem práce (originálním názvem *Bundesagentur für Arbeit*). Jednou z nich je i níže uvedené grafické zobrazení celkového počtu nezaměstnaných v jednotlivých spolkových zemích spolu s jejich procentuelním vyjádřením na celkový počet obyvatel jednotlivé spolkové země.

- **Výše nezaměstnanosti v Durynsku**

Ve spolkové zemi Durynsko (originálním názvem *Freistaat Thüringen*), ve které se nachází pobočka firmy *Beetz & Co GmbH* je na základě těchto statistických údajů celkem 9,6 % nezaměstnaných. Z celkových 2 235 000 obyvatel (stav k 31.12.2010) je tedy bez práce zhruba 210 000 obyvatel.



Zdroj: Bundesagentur für Arbeit⁴⁵

Obr. 5 Míra nezaměstnanosti dle spolkových zemí k lednu 2012

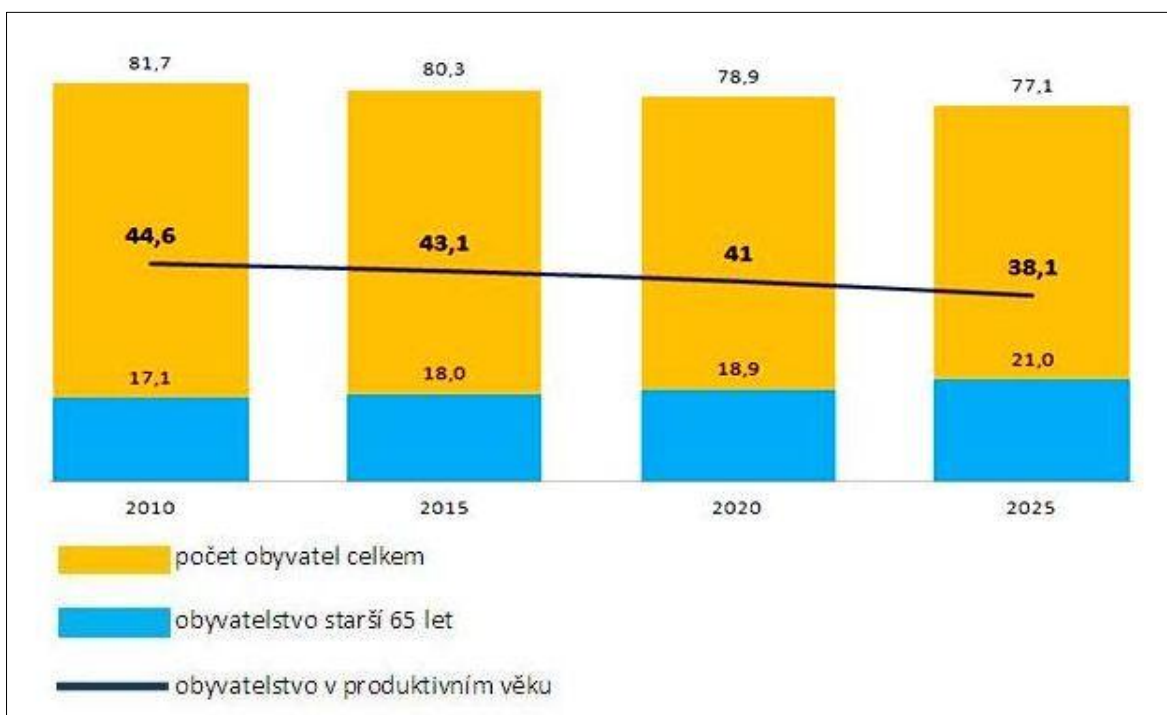
Porovnáním opětovně rostoucího počtu realizovaných zakázek, ke kterému se váže i zvýšená potřeba pracovních sil a poměrně vysoké nezaměstnanosti lze logickým úsudkem dojít k výsledku, že stanovení rezervy v případě výpadku stálého pracovníka, či rovnou nábor nových pracovníků by pro erfurtské personální oddělení neměl být větší komplikací. Opak je ale v tomto případě pravdou, neboť nejen v Německu začíná být stárnutí obyvatelstva spolu s alarmujícím nedostatkem odborných pracovních sil strašákem zaměstnavatelů, potažmo celé vlády.

⁴⁵ *Arbeitsmarkt nach Ländern* [online]. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit, 2012 [vid. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Generische-Publikationen/Arbeitsmarkt-nach-Laendern.pdf>.

4.2.3 Fenomén stárnutí populace

Než budou dále rozebrány způsoby získávání pracovníků, je na místě uvést již zmíněný nepříznivý trend stárnutí populace a rovněž snižující se počet práceschopných v produktivním věku.

Následující obrázek č. 6 zachycuje prognózu demografického vývoje do roku 2025 tak, jak ho zveřejnil Spolkový úřad práce. Je z něj názorně vidět, jak bude obyvatel nad 65 let v průběhu následujících 15 let přibývat. Jestliže nyní jich je celkem 17 milionů z celkové populace v počtu více než 81 milionů, v roce 2025 to bude již 21 milionů. Oproti tomu pracovníků v produktivním věku bude výrazně ubývat, ze současných bezmála 45 milionů klesne jejich počet na 38 milionů.



Zdroj: Bundesagentur für Arbeit⁴⁶

Obr. 6 Demografický vývoj v Německu a budoucí prognóza

⁴⁶ *Demographischer Wandel und Fachkräftemangel in Deutschland* [online]. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit, 2011 [vid. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.sentiso.de/informationen/6-demographischer-wandel-und-fachkraeftemangel>

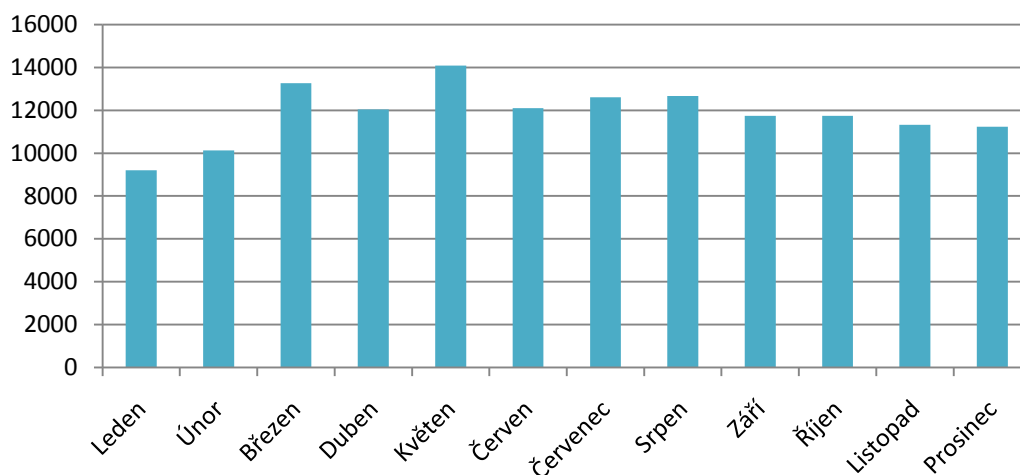
Tato fakta dávají tušit nepříznivý vývoj volných pracovních sil v Německu, obzvláště je-li nahlíženo do blízké budoucnosti. S ohledem na zmíněné skutečnosti se navazující kapitola věnuje způsobům získávání pracovníků, které firma *Beetz & Co GmbH* v současnosti využívá a které jsou prozatím úspěšným nástrojem ve věci získávání dostatku nových pracovních sil.

Otázkou nedostatku pracovních sil a tedy alternativních možností získávání odborných pracovníků se zabývá 6. kapitola.

4.2.4 Získávání pracovníků a odhad pracovních sil

Personální oddělení v Erfurtu řídí své odhady potřebného počtu pracovníků především na základě aktuálně sjednaných zakázek s firmami stavějícími rodinné domy. Avšak dříve než je znám počet nových zakázek, lze na základě statistik vydaných Statistickým úřadem Spolkové republiky Německa dopředu odhadnout období, ve kterém pravděpodobně dojde ke zvýšené potřebě pracovních sil.

Na základě níže uvedené statistiky, kterou shrnuje obrázek č. 7 z průběhu roku 2011 o počtu vydaných stavebních povolení lze vyčíst, že již od počátku nového roku je nezbytné, aby si společnost zajistila dostatečný počet pracovníků, neboť výstavba nových domů, s výjimkou měsíce června, dosahuje nejvyšších počtů v období od března do srpna. Poté dochází k mírnému oslabení, které se stabilně očekává v období od října do února následujícího roku.



Zdroj: *Statistisches Bundesamt Deutschland*⁴⁷

Obr. 7 Počet vydaných stavebních povolení během roku 2011 v Německu

Činnost získávání zaměstnanců je v personálním oddělení společnosti *Beetz & Co GmbH* z 90 % zaměřena na získávání odborně vzdělaných a kvalifikovaných montérů, po kterých je stabilně nejvyšší poptávka. Z toho důvodu je kapitola týkající se popisu pracovního místa, nároků na pracovníka, jeho potřebné kvalifikace apod. předvedena na příkladu získávání kvalifikovaných montérů na pozici instalatér, topenář či elektrikář.

Popis pracovního místa a požadovaná kvalifikace uchazeče

Mezi hlavní pracovní činnosti odborných montérů na vypisované pozice instalatérů, elektrikářů či topenářů spadají zejména:

- montáž / demontáž potrubních celků i celých rozvodů vodovodů, plynovodů, odpadů a topení,
- zapojení elektrických rozvodů a elektrických zařízení,
- provádění zkoušek těsnosti a tlaku podle předepsaných norem a
- opravy a údržba instalovaných zařízení.

⁴⁷ *Baugenehmigungen im Hochbau* [online]. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 2012 [vid. 2012-03-16]. Dostupné z: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/ logon?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=31111-0002&startjahr=2011&endjahr=2011>

Aby měl zájemce, ucházející se o volnou pracovní pozici montéra šanci být přizván k přijímacímu pohovoru, musí splňovat tyto předem stanovené podmínky:

- absolvent Středního odborného učiliště v oboru instalatér, elektrikář, topenář,
- prokazatelná praxe na obdobné pozici min. 1 rok,
- orientace v technických plánech,
- řemeslná zručnost, dochvilnost, přátelská povaha.

Na základě popisu pracovní činnosti montérů, nebo-li popisu hlavní pracovní náplně montérů a požadovaných podmínek a kvalifikace těchto uchazečů, které si klade firma *Beetz & Co GmbH*, je vytvořen hrubý nástin pracovního inzerátu. Personální oddělení tak přechází k dalšímu kroku, kterým je forma zveřejnění inzerátu.

Způsoby zveřejnění inzerátu

Způsobů, ze kterých firma *Beetz & Co GmbH* volí, jak dát vědět veřejnosti o volných pracovních pozicích v erfurtské pobočce, je několik. V této fázi je totiž rozlišováno mezi přijetím odborných montérů na hlavní pracovní poměr a mezi přijetím studenta na odbornou praxi, který bude do firmy docházet vždy v předem sjednané dny.

Z toho důvodu se forma inzerce rozlišuje následovně:

- vystavení pracovního inzerátu prostřednictvím Úřadu práce v Erfurtu,
- vystavení inzerátu na volná praktikantská místa prostřednictvím Úřadu práce v Erfurtu,
- inzerce v místních novinách *Thüringer Allgemeine*.

Volné pracovní místo

Cílem pracovního inzerátu je oslovit zkušeného montéra, který má zájem o práci na hlavní pracovní poměr.

Nahlášení volného pracovního místa probíhá přes Úřad práce v Erfurtu. K žádosti o vystavení pracovního inzerátu je nutné připojit formulář s názvem Žádost o zprostředkování (tzv. *Vermittlungsauftrag*), který je přílohou této diplomové práce.

Žádost o zprostředkování lze podat i elektronicky, přičemž služby Úřadu práce v Erfurtu jsou, stejně jako je tomu i v České republice, bezplatné. Jakmile je pracovní inzerát přijat, Úřad práce ho do následujícího pracovního dne zveřejní prostřednictvím:

- internetového pracovního portálu *www.arbeitsagentur.de*,
- regionálního rozhlasu a teletextu v televizi,
- vývěsky ve vybraných institucích spadajících pod spolkovou zemi Durynsko.

Co se možnosti oslovení co nejvyššího počtu zájemců o práci týče, je pracovní portál *www.arbeitsagentur.de* hojně využíváný, neboť v současné chvíli registruje přes 3 miliony uchazečů a bezmála 816 tisíc volných pracovních míst.

K inzerci v místních novinách *Thüringer Allgemeine* přistupuje personální oddělení velmi zřídka a stejně tak není z důvodu velmi vysokých poplatků za zprostředkování využíváno služeb soukromých personálních agentur. Inzerováno je tedy v zásadě pouze na internetovém portálu Úřadu práce, který zajišťuje onu funkci zprostředkování zaměstnanců.

Volné praktikantské místo

Poskytováním praxe pro studenty odborných učilišť si firma *Beetz & Co GmbH* snaží zajistit dostatečné personální rezervy a zároveň, což je v podstatě ten nejdůležitější aspekt, se snaží předejít již zmíněnému problému s nedostatkem odborných pracovních sil. Zájem je především o studenty Středních odborných učilišť oboru instalatér, topenář či elektrikář.

Při získávání praktikantů postupuje personální oddělení společnosti *Beetz & Co GmbH* následovně:

- Podání inzerátu prostřednictvím Úřadu práce,
- Příjem prvních žádostí,
- Vyřazování nevhodných kandidátů,
- Pozvání k přijímacímu pohovoru,
- Okamžitá nabídka 2 – 3 denní praxe,

- Rozhodnutí o přijmutí kandidáta,
- Sepsání Smlouvy o odborné praxi.

Nahlášení volného praktikantského místa probíhá stejným postupem, jako u nahlašování volných pracovních míst. Volné praktikantské pozice se vypisují vždy k lednu aktuálního roku s tím, že začátek praxe se řídí konkrétním koncem prázdnin. Nejčastěji tedy praktikanti nastupují v srpnu či začátkem září. K žádosti u Úřadu práce je potřeba připojit formulář Žádost o zprostředkování, který je třístránkový a je taktéž přílohou této diplomové práce.

4.2.5 Výběr pracovníků

Ať se již jedná o výběr pracovníků na hlavní pracovní poměr, či o přijímání praktikantů, dochází v první řadě ke zveřejnění inzerátu prostřednictvím internetového portálu *www.arbeitsagentur.de*.

Personální oddělení firmy *Beetz & Co GmbH* poté přijímá písemné žádosti o praxi či práci na hlavní pracovní poměr, které obsahují strukturovaný životopis a motivační dopis. V případě uchazečů o praxi je taktéž vyžadováno vysvědčení spolu s hodnocením žáka z předcházejícího školního roku a případně potvrzení o absolvované odborné praxi např. během letních prázdnin.

Na základě přijatých žádostí probíhá rozřazování na vhodné a nevhodné uchazeče. Nevhodným uchazečům je zpravidla okamžitě zasláno písemné vyjádření s uvedením důvodu jejich nepřizvání k osobnímu pohovoru. Vhodní uchazeči jsou kontaktováni personálním oddělením a přizváni na stanovený termín osobního pohovoru.

Osobní pohovor se uskutečňuje v sídle firmy *Beetz & Co GmbH* v zasedací místnosti. Pohovor probíhá způsobem 1+1, kdy je přítomna hlavní personalistka a daný uchazeč. Zde se opět rozlišuje mezi uchazeči o práci na hlavní pracovní poměr a mezi uchazeči o praxi. Pokud uspěje kandidát na pozici montéra na hlavní pracovní poměr, je s ním ještě týž den

sepsána pracovní smlouva a stává se plnohodnotným zaměstnancem firmy *Beetz & Co GmbH*.

V případě uchazeče o praxi, který taktéž uspěje při osobním pohovoru, je předem přistoupeno k takzvanému přezkoušení, tzn. že je mu předložena nabídka 2 – 3 denní dobrovolné praxe, která rozhodne o jeho budoucím přijetí či odmítnutí. Aby uchazeč úspěšně zvládl tuto dobrovolnou praxi a prokázal svůj vážný zájem o praxi ve firmě, měl by být především řemeslně zručný, dochvilný, ctižádostivý, přátelský a měl by mít zájem učit se novým věcem.

Během této krátké doby se pozná, zda je uchazeč schopen zapadnout do kolektivu a projeví se jeho skutečné povahové rysy. Jakmile projde úspěšně tímto sítem, je mu již nabídnuta možnost dlouhodobé odborné praxe a vzdělání ve firmě a je s ním sepsána pracovní smlouva.

4.2.6 Přijímání pracovníků – pracovní smlouva

Pracovní smlouva v Německu ze zákona podléhá předpisům obsaženým v Občanském zákoníku (tzv. *Bürgerliches Gesetzbuch*) a ukládá povinnost dodržování veškerých písemných ujednání smluvených mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Pracovní smlouva by měla vždy obsahovat tyto náležitosti:

- jméno a adresa smluvních stran;
- datum počátku pracovního poměru;
- délka trvání pracovního poměru;
- místo výkonu práce;
- označení pracovní pozice;
- popis okruhu vyžadovaných činností;
- povinná pracovní doba;
- výše odměny za odvedenou práci spolu s uvedením její splatnosti;
- délka dovolené;

- jiné poskytované odměny;
- upozornění na dodatečná ujednání, která nabudou platnosti termínem uzavření pracovní smlouvy;
- výpovědní lhůta;
- podpis smluvních partnerů včetně data uzavření pracovní smlouvy.

Dále má zaměstnavatel podle tzv. *Nachweisgesetz* povinnost sepsat podstatné smluvní podmínky, stvrdit je podpisem a předložit zaměstnanci. Toto je nutné vyřídit nejpozději do 1 měsíce od začátku pracovního poměru, pokud je pracovní poměr sjednán na dobu delší, než je 1 měsíc. Tato povinnost je taktéž platná v případě pozdější změny pracovní smlouvy a jejích podstatných náležitostí.

Každý nový zaměstnanec či praktikant firmy *Beetz & Co GmbH* současně spolu s podpisem pracovní smlouvy vyplňuje personální dotazník (tzv. *Personalstammblatt*), ve kterém mimo jiné prohlašuje, že netrpí žádnou chronickou či nakažlivou nemocí, nebyl soudně trestán a taktéž na něj není uvalena exekuce. Toto stvrdí svým podpisem v přítomnosti personalistky.

Konkrétní podoba pracovní smlouvy a personálního dotazníku, který je používán v erfurtské pobočce firmy *Beetz & Co GmbH*, je přílohou této diplomové práce.

Jednou z podstatných náležitostí je dohodnutá výše odměny, jejímž určením a tvorbou se zabývá následující kapitola odměňování pracovníků.

4.2.7 Odměňování pracovníků

Způsob odměňování je rozlišován podle pozice jednotlivého pracovníka: odborní montéři jsou odměňováni formou hodinové mzdy a ostatní zaměstnanci, např. ze zákaznického servisu, dostávají fixní měsíční plat.

Účet odpracovaných hodin a výkaz hodin

V Německu se stalo zvykem vést zaměstnancům, kteří pracují zejména v oboru stavebnictví a jsou odměňováni formou hodinové mzdy, tzv. účet celkových odpracovaných hodin (tzv. *Arbeitszeitkonto*). Na tento účet jsou zaznamenávány veškeré prokazatelně odpracované hodiny, délka dovolené a taktéž doba, po kterou byl zaměstnanec nemocný. Tento prostředek slouží především k tomu, že přehledně shrnuje skutečně odpracované hodiny jednotlivého pracovníka, které by jinak musely být složitě vykazovány.

Účet odpracovaných hodin nevyžaduje speciální formu a může být vykazován jak elektronicky, tak ručně napsaný. Firma *Beetz & Co GmbH* má pro tento účel vytvořen tzv. Výkaz hodin, což je formulář velikosti A4, který je rozdělen do 6 odstavců zohledňujících pracovní dny včetně soboty. Do každého odstavce přijde vepsat odpracovaný čas a popis práce. Výkaz hodin je přílohou této diplomové práce.

Na základě těchto vyplněných týdenních výkazů se sečtou veškeré odpracované hodiny za daný měsíc a ty jsou následně připsány na účet odpracovaných hodin. Účet odpracovaných hodin, který je zaměstnancům veden, není veřejný a smí do něj nahlížet pouze osoba k tomu oprávněná, tedy zejména personalistka, která na základě odpracovaných hodin dává příkaz mzdové účetní o vyplacení mzdy pracovníkovi.

Na základě v pracovní smlouvě ujednané pracovní doby je pracovníkovi z účtu odpracovaných hodin měsíčně odečtena tato sjednaná pracovní doba a ta je mu proplacena. Je-li např. se zaměstnancem sepsána smlouva stanovující pracovní dobu v délce 40 hodin týdně, z účtu odpracovaných hodin mu je za daný měsíc odečteno 160 hodin z celkového vykázaného počtu odpracovaných hodin a ty jsou pracovníkovi ve výši sjednané hodinové sazby proplaceny. Pokud zaměstnanec měsíčně odpracoval více, než daných 160 hodin, jsou mu tyto hodiny na účtu odpracovaných hodin ponechány k dobru pro případ, kdy by byl zaměstnanec nemocný, nebo by si chtěl vybrat dovolenou nad rámec poskytované doby.

Hmotné odměňování

U dělnických profesí je obvyklé odměňovat zaměstnance formou časové mzdy a nejinak je tomu i u odborných montérů firmy *Beetz & Co GmbH*, kteří jsou odměňováni konkrétní částkou za hodinu práce.

Pracovní doba je ve standardní pracovní smlouvě stanovena flexibilně a to v rozmezí 32 – 48 pracovních hodin za týden. Přesné určení začátku a konce denní pracovní doby se řídí dle firemních požadavků. Obvykle je však u montérů stanoven časový limit v rozmezí několika dnů či týdnů, do kdy musí být veškeré montážní práce hotovy.

Hodinová mzda montéra pracujícího pro pobočku v Erfurtu je složena ze dvou částí:

- fixní hodinové hrubé sazby a
- příplatku za řízení auta a spolujízdu.

Průměrná hrubá sazba je stanovena na EUR 7,50 za odpracovanou hodinu.

Příplatek za řízení auta je stanoven na EUR 1,50 za hodinu a je přičítán k fixní hodinové hrubé sazbě. Příplatek náleží montérům, kteří vykonávají činnost jak na území Německa, tak v zahraničí a jsou pověřeni řízením služebního auta cestou na stavbu. Celková doba, která je montérům za čas strávený jízdou v autě proplácena, je stanovena na základě plánovače trasy. Pokud plánovač trasy stanoví dobu jízdy na 4 hodiny, jsou tyto 4 hodiny připsány řidičovi na jeho účet odpracovaných hodin a při výplatě jsou násobeny sazbou EUR 9,-- za hodinu.

Příplatek k hodinové hrubé sazbě obdrží taktéž spolujezdci, kterým jsou od celkového času stráveného jízdou v autě dle plánovače trasy odečteny vždy 2 hodiny a z nového počtu hodin dále odečteno 50 %. Stráví-li spolujezdec 4 hodiny v autě, je mu na jeho účet odpracovaných hodin přičtena 1 hodina, která je při výplatě násobena taktéž sazbou EUR 9,-- za hodinu.

Nehmotné odměňování

Nehmotné odměňování se v podstatě dá nazvat nepeněžním vyjádřením spokojenosti zaměstnavatele s výkonem pracovníka.

Do tohoto typu odměňování je možné zahrnout možnost bezplatného ubytování v plně vybavené a rekonstruované horské chatě v České republice. Této možnosti mohou využít jak zaměstnanci erfurtské pobočky, tak i té v Grebenhainu.

Tato horská chata se nachází přímo v Jizerských horách poblíž lyžařských středisek Bedřichov, Severák a Tanvaldský Špičák. Spadá do majetku firmy *Beetz & Co GmbH* a je přístupná všem zaměstnancům, kteří si předem rezervují volný termín u manželky majitele, paní Beetzové. Zaměstnanci tak jsou odměňováni za svou práci prokazovanou firmě a mají jedinečnou možnost strávit svou zimní či letní dovolenou na horách s rodinou či kamarády.

5 Pobočka v Jablonci nad Nisou

Tato kapitola se týká pobočky firmy *Beetz & Co GmbH*, která byla založena v České republice v roce 1993 především za účelem přiblížení se východoevropským trhům, konkrétně českému trhu a místním spolupracovníkům a záměrem bylo rovněž posílení pozice mateřské firmy v Německu.

5.1 Představení pobočky

Pobočka v Jablonci nad Nisou, kterou lze nalézt v Obchodním rejstříku pod označením Beetz, s.r.o. nese taktéž název po svých zakladatelích, bratrech Beetzových. Oproti erfurtské pobočce se však řadí k malému podniku, který v současné době zaměstnává celkem 11 zaměstnanců.

Jablonecká pobočka poskytuje stejné služby, jako ostatní pobočky firmy *Beetz & Co GmbH*, tzn. jejím oborem činnosti je především poskytování služeb v oblasti vody, elektra a topení. I s ohledem na počet zaměstnanců a celkovou velikost firmy, je pobočka orientována spíše na privátní klientelu, neboli konečného zákazníka.

5.1.1 Poskytované služby

Společnost Beetz, s.r.o. je zaměřena na koncového zákazníka a taktéž se v posledních letech začala specializovat z velké míry na služby v oblasti topenářských prací.

Mezi služby spojené s topenářským řemeslem patří zejména:

- projektová dokumentace zobrazující rozvržení topných těles,
- výpočet tepelných ztrát budov,
- volba vhodného kotle a radiátorů a
- instalace kotlů a topení (závěsných či podlahových), popř. jejich výměna.

Kromě topenářských služeb poskytuje firma Beetz, s.r.o. následující:

- rozvod a instalace vodovodního potrubí,
- rozvody domovní kanalizace (záchody, dřezy, vany),
- rozvody elektřiny,
- prodej základního sortimentu ve firemním skladu.

Oproti německé pobočce v Erfurtu, kde není nabízena možnost zakoupit jakýkoliv sortiment, neboť je určený výhradně pro použití a spotřebu na montážích, byl k těmto účelům v Jablonci nad Nisou vybudován sklad, který je přístupný všem zákazníkům.

K dostání je základní sortiment, který je používán při práci s rozvody vody, topení a elektřiny a rovněž je možné přes tento sklad objednat plynové a elektrické kotle či kotle na tuhá paliva od značek *Buderus* a *Viessman*.

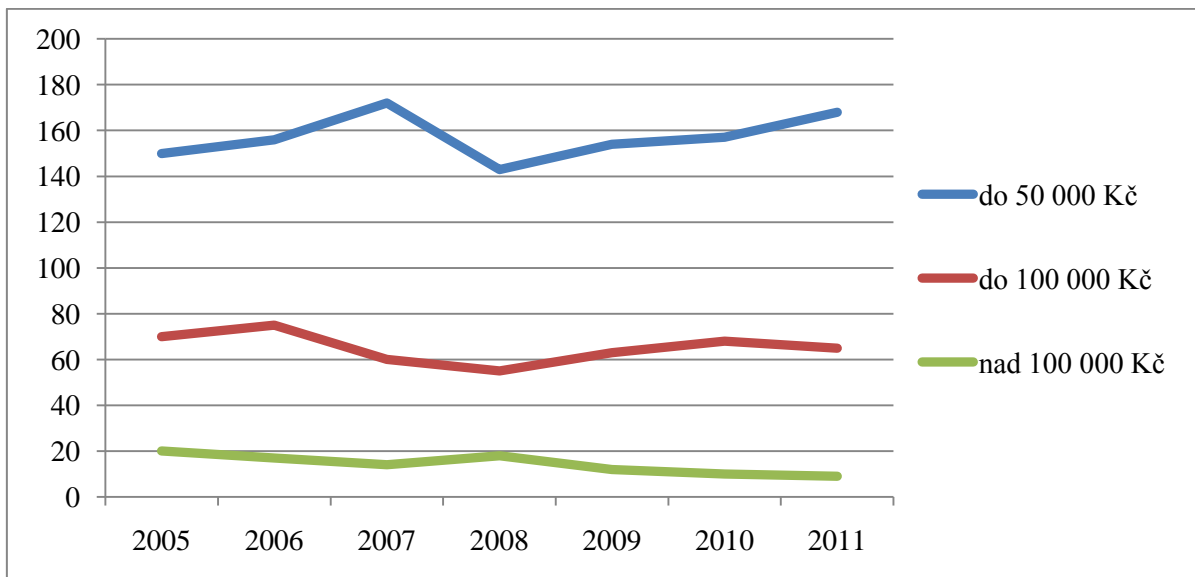
Na druhou stranu ve srovnání s pobočkou v Erfurtu nejsou v Jablonci nad Nisou dostupné služby instalace klimatizačních jednotek, ani solárních či fotovoltaických zařízení. Ačkoliv Česká republika zažila v minulých letech solární boom, kdy vlastníkům fotovoltaických elektráren byly garantovány minimální výkupní ceny energie z nich získané a poptávka po firmách, které se zabývaly jejich instalací a zprovozněním byla svého času obrovská, firma Beetz, s.r.o. se tomuto trendu nestačila přizpůsobit.

5.1.2 Počet realizovaných zakázek v letech 2005 - 2011

Firma Beetz, s.r.o. je zaměřena na privátní klientelu a tudíž je nutné v otázce celkového počtu realizovaných zakázek rozlišovat mezi 3 typy:

- malé zakázky do 50 000 Kč – např. výměna dřezu, instalace nových vodovodních kohoutků, revize elektroinstalace,
- zakázky do 100 000 Kč – např. kompletní rozvody elektřiny a topení, koupě a zapojování kotlů,

- zakázky nad 100 000 Kč – např. kompletní zajištění instalace vody, elektřiny a topení u novostaveb.



Zdroj: Interní dokumenty, vlastní zpracování

Obr. 8 Vývoj počtu jednotlivých zakázek v ČR v letech 2005 – 2011

Nejvyšších celkových počtů dosahují logicky malé zakázky, které jsou časově nejméně náročné a montérům jejich realizace zabere čas v rámci několika hodin. Počet malých zakázek se po citelném propadu v roce 2008 opět odrazil ze dna a nyní vykazuje stabilní růst.

Zakázky do 100 000 Kč se řadí mezi takzvaně středně velké, kdy je k jejich realizaci potřeba řádově několika dní. Řadí se sem vesměs rozsáhlejší rekonstrukce, kdy je potřeba např. nových rozvodů elektroinstalace a tím pádem i bourání omítek, či části zdí.

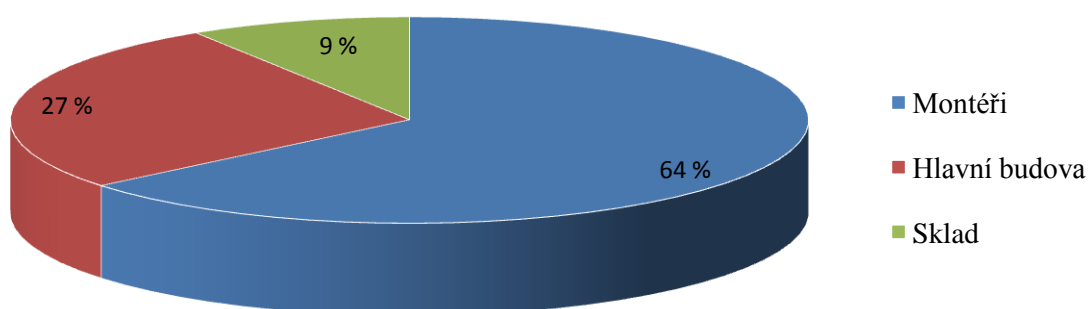
Velkých zakázek, které se pohybují v cenách od 100 000 Kč výše bohužel, až na paradoxní výjimku v roce 2008, neustále ubývá. Je to jistě dáno i tím, že po finanční krizi v roce 2008 se velké firmy v oboru stavebnictví začaly soustředit i na menší zákazníky a tím došlo k propadu poskytnutých služeb na straně malých firem, tedy i v případě firmy Beetz, s.r.o.

5.2 Personální práce v Jablonci nad Nisou

Samostatné personální oddělení není vzhledem k velikosti firmy Beetz, s.r.o. součástí podniku, jako tomu bylo v případě pobočky v Erfurtu. Za záležitosti týkající se personálu je odpovědná personalistka, která je zaměstnaná v hlavní budově, avšak samotné pracovní pohovory má na starosti jednatel společnosti Beetz, s.r.o.

5.2.1 Počet zaměstnanců

V pobočce firmy Beetz, s.r.o. je celkem k datu 13. března 2012 zaměstnáno 11 lidí. Z nich se na celkovém počtu opět podílí většinou částí montéři, kterých je ve firmě zaměstnáno 7, dále hlavní budova, ve které pracují 3 zaměstnanci a 1 zaměstnanec je zodpovědný za chod a výdej zboží ve skladu.



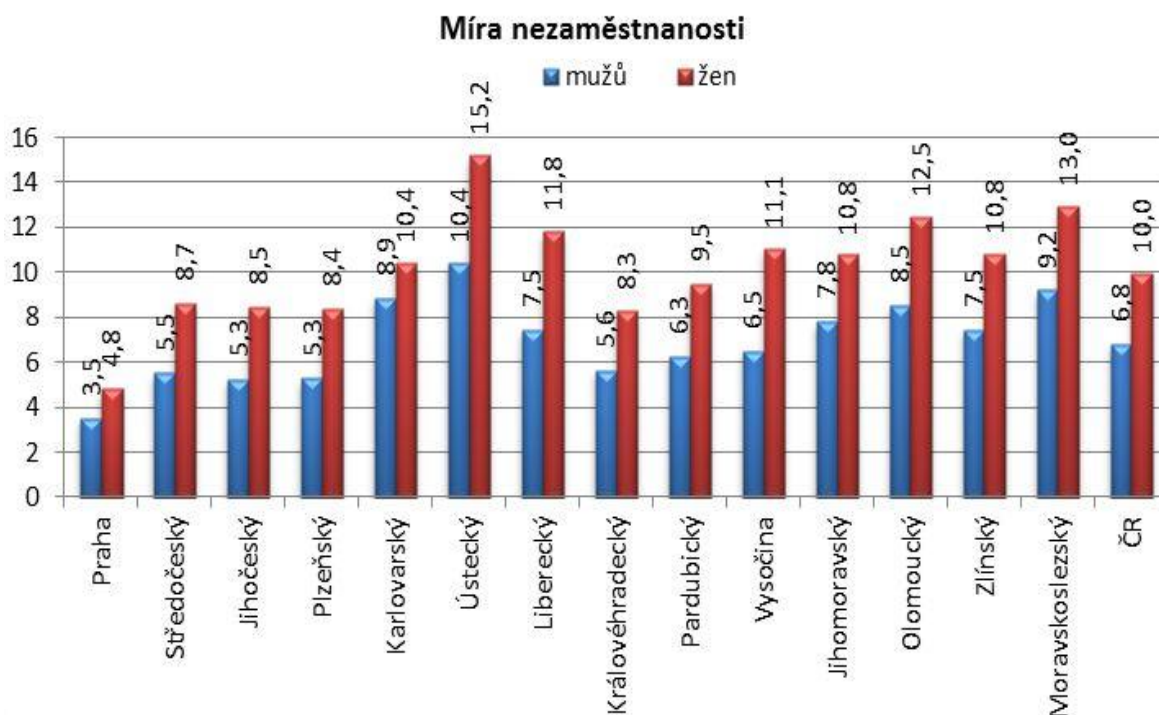
Zdroj: Interní dokumenty, vlastní zpracování

Obr. 9 Podíl zaměstnanců firmy Beetz, s.r.o., stav k 13.03.2012

5.2.2 Personální plánování

Personální plánování jako proces vycházející z kvalifikovaných prognóz není ve společnosti Beetz, s.r.o. používán v praxi. Plánuje se na základě operativní potřeby a to z toho důvodu, že se neočekávají extrémní výkyvy ani v počtu zakázek, ani v počtu a struktuře zaměstnanců, které by vedly k nutnosti dopředu sledovat kvalifikované odhady a na jejich základě upravovat stavy zaměstnanců.

Pro porovnání je zde uvedena výše nezaměstnanosti v České republice podle jednotlivých regionů. Jestliže v Durynsku byla nezaměstnanost celkem 9,6 %, v Libereckém kraji, kde se nachází pobočka firmy Beetz, s.r.o. je bez práce v průměru mezi muži a ženami 9,7 % obyvatel.



Zdroj: Svaz průmyslu a dopravy ČR

Obr. 10 Míra nezaměstnanosti v České republice dle regionů

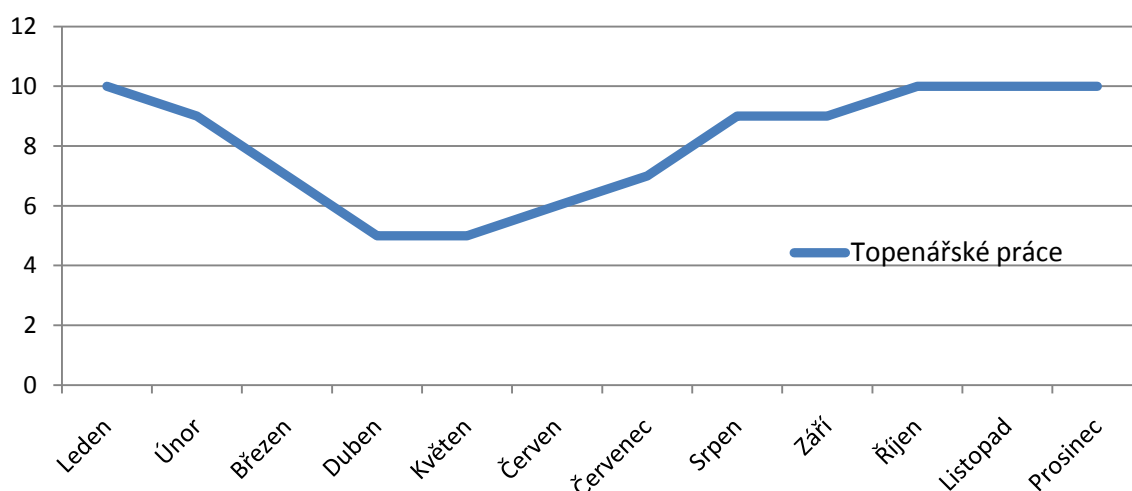
V podstatě se dá říci, že výše nezaměstnanosti v Durynsku a v Libereckém kraji je naprosto totožná. Rozdíl je však patrný v oné dostupnosti odborných pracovních sil, jejíž nedostatek se na českém trhu ještě zdaleka tak neprojevil.

Soudě dle praxe jablonecké pobočky, v Libereckém kraji nebyly zaznamenány komplikace spojené se získáváním odborných pracovníků. Z toho důvodu se následující kapitola rovnou věnuje způsobům získávání nových pracovníků, které jsou firmou Beetz, s.r.o. užívány na českém trhu.

5.2.3 Získávání pracovníků a odhad pracovních sil

Stejně jako tomu bylo v případě německé pobočky, řídí jablonecká firma Beetz, s.r.o. své odhady počtu pracovníků na základě aktuálně sjednaných zakázek se zákazníky.

Vzhledem ke skutečnosti, že se v posledních letech začala firma Beetz, s.r.o. specializovat na řemeslné práce spojené s instalací a zapojováním topení a kotlů, vystihuje následující graf průběh poptávky po topenářských službách během roku.



Zdroj: Interní dokumenty, vlastní zpracování

Obr. 11 Počet realizovaných topenářských prací v průběhu roku 2011

Z grafu vyplývá, že topenářům začíná exponované období již koncem léta, kdy si lidé začínají uvědomovat blížící se příchod podzimu a zimy a tento zájem trvá do Vánoc, popř. začátku nového roku. Leden a únor obvykle značí pokles poptávky, který svého minima dosahuje na jaře. V jarních měsících se tím pádem zaměření firmy odklání od topenářských služeb a soustředí se na poptávané služby, jakými jsou např. vnitřní zapojování či opravy kanalizací, odpadů a elektroinstalace.

Obdobně, jako tomu bylo v případě pobočky *Beetz & Co GmbH* v Erfurtu, je i činnost získávání zaměstnanců v jablonecké pobočce Beetz, s.r.o. orientována na získávání odborně vzdělaných a kvalifikovaných řemeslníků. Navazující kapitola se proto zabývá

popisem pracovního místa, nároků na pracovníka a jeho potřebné kvalifikace u kvalifikovaných montérů na pozice topenář, instalatér či elektrikář.

Popis pracovního místa a požadovaná kvalifikace uchazeče

Pracovní náplň českého montéra se v podstatě neliší od pracovní náplně německého montéra. Rozdíl je nanejvýš patrný v zaměření firmy Beetz, s.r.o. na topenářské práce a tím i upřednostňování kandidátů, kteří mají zkušenosti s topenářstvím.

Náplň práce se dá shrnout do následujících bodů, ve kterých jsou činnosti řazeny od nejpreferovanějších k těm nejméně vyžadovaným:

- montáž/demontáž všech druhů topných systémů,
- opravy a servis topení a kotlů,
- instalace přívodů a rozvodů vody, instalace sanitárního zařízení,
- opravy, výměny a nové instalace elektrických spotřebičů,
- drobné stavební práce, drobné opravy, poruchy a havárie.

Z důvodu prakticky totožné náplně práce jsou firmou Beetz, s.r.o. vyžadovány i velmi podobné podmínky, po jejichž splnění se může uchazeč přihlásit na volné pracovní místo.

Uchazeč musí splňovat zejména tyto 3 základní podmínky:

- vyučení v oboru topenář, instalatér, elektrikář,
- výhodou praxe v oboru,
- zručnost, profesionalita a solidnost.

Spojením náplně práce, která by měla potenciálnímu uchazeči napovědět, zda má zaměstnavateli co nabídnout a stanovením základních podmínek, které mají za úkol selekci nevhodných uchazečů, se vytvoří pracovní inzerát, kterým se firma Beetz, s.r.o. snaží nalákat žádané pracovníky do svých řad.

Metody používané za účelem získání pracovníků

Na rozdíl od německé praxe se v jablonecké pobočce získávají noví pracovníci zpravidla dvěma způsoby:

- vystavením pracovního inzerátu pomocí Úřadu práce znějící na hlavní pracovní poměr a
- na doporučení od stávajících zaměstnanců.

Pracovní inzerát

Zveřejňování inzerátů probíhá formou kontaktování Úřadu práce v Jablonci nad Nisou, jehož služby jsou jako jediné využívány pro veřejný nábor pracovníků. Inzerát je výlučně koncipován tak, aby byli osloveni ti pracovníci, kteří mají zájem o práci na hlavní pracovní poměr. Praktikantské pozice nejsou ve firmě Beetz, s.r.o. vypisovány.

Volné pracovní místo se nahlašuje rovněž na Úřadu práce, který shromažďuje údaje o volných pracovních místech v Libereckém kraji. Volné pracovní místo spolu s požadovanými, respektive nabízenými podmínkami lze nahlásit jak osobně, tak telefonicky. Inzerát je do druhého dne vystaven na internetových stránkách Úřadu práce <http://portal.mpsv.cz>, kde ho lze po zaregistrování upravovat či aktualizovat.

Zvolení formy náboru nových pracovníků prostřednictvím vystavení pracovního inzerátu je záležitost, která firmě zabere poměrně hodně času. Z toho důvodu je pro firmu Beetz, s.r.o. častokrát lepší volbou obrátit se přímo na své stávající zaměstnance, zda by oni sami nemohli na práci doporučit nového pracovníka.

Doporučení stávajících zaměstnanců

Na pozitivní doporučení od stávajících zaměstnanců týkajících se nových potenciálních pracovníků je ve firmě Beetz, s.r.o. kladen velký důraz. Ačkoliv se jedná o poměrně pasivní přístup ze strany organizace, v otázce získávání zaměstnanců má tento způsob své nesporné výhody.

Zaměstnanec, který doporučuje jiného pracovníka se za jeho schopnosti svým způsobem zaručuje a tím vyjadřuje jeho kvality. Za další se předpokládá, že pokud panují mezi

stávajícím zaměstnancem a potenciálním budoucím zaměstnancem vřelé vztahy, bude celý pracovní kolektiv tím pádem více spjat a bude s největší pravděpodobností schopen spolu velmi dobře vycházet. V neposlední řadě je pro organizaci získání pracovníka na bázi doporučení nepoměrně nejen rychlejší, ale i jistější volbou výběru týmového a pracovitého pracovníka, než je tomu u klasických výběrových pohovorů.

Pro obě metody – nábor na základě pracovního inzerátu a na základě doporučení – jsou při výběru pracovníků použity stejné postupy. Následující kapitola shrnuje obvyklý postup výběru pracovníků, ve kterém nechybí pracovní pohovor, ani praktická zkouška pracovníka, dokazující jeho řemeslnou zručnost.

5.2.4 Výběr pracovníků

Při veřejném získávání pracovníků pomocí pracovního inzerátu dochází nejprve k již zmíněnému vystavení inzerátu na internetovém portálu Úřadu práce <http://portal.mpsv.cz>. Zároveň je stávajícím zaměstnancům sdělen záměr přijetí nového pracovníka a jsou pobídnuti k tomu, zda by nevěděli o řemeslníkovi, kterého by mohli doporučit.

Podmínkou zařazení uchazeče do výběrového řízení, který se přihlásí ať už na základě vystaveného pracovního inzerátu, nebo je stávajícím pracovníkem firmy Beetz, s.r.o. doporučen, je zaslání strukturovaného životopisu dokládajícím mimo jiné řemeslnou praxi uchazeče.

Po shromáždění dostatečného počtu životopisů je úkolem personalistky vybrat odpovídající uchazeče, kteří budou poté přizváni k přijímacímu pohovoru a těm nevyhovujícím zaslán odmítnutí spolu s uvedením důvodu jejich nepřizvání k pracovnímu pohovoru.

Přijímací pohovor probíhá v hlavní budově společnosti Beetz, s.r.o. a s uchazečem ho vede zaměstnankyně hlavní kanceláře a také jednatel společnosti. Personalistka vede s uchazečem pohovor v jeho 1. části, tzn. je zodpovědná za poskytnutí informací představujících uchazeči společnost Beetz, s.r.o., jakému oboru se firma věnuje především

a o jakého uchazeče má firma zájem a dále od něj zjišťuje potřebné informace týkající se jeho vzdělání a absolvované praxe.

Pokud uchazeč úspěšně projde první částí pohovoru a je shledán vhodným, dostává slovo jednatel společnosti, který má za úkol ověřit řemeslnou zručnost uchazeče. Nejprve mu v krátkosti popíše nejčastější typy pracovních činností a na základě otázek na uchazeče zjišťuje jeho orientaci v technických záležitostech.

V případě, že se uchazeč osvědčí a prokáže svou způsobilost, je přizván na druhý den do práce a jeho poslední zkouškou před sepsáním pracovní smlouvy je předvést své znalosti v praxi. Zpravidla je proto vyslán v doprovodu jednatele na stavbu, kde je zapojen do řemeslných prací. Pokud se osvědčí i v této poslední fázi, je s ním sepsána pracovní smlouva.

5.2.5 Přijímání pracovníků – pracovní smlouva

Podstatné náležitosti pracovní smlouvy, bez kterých nemůže pracovní smlouva v České republice vůbec vzniknout, shrnuje Zákoník práce, zákon č. 65/1965 Sb.⁴⁸ který uvádí povinnost zaměstnavatele sjednat s pracovníkem:

- druh práce, na který je uchazeč přijímán;
- místo výkonu práce a
- den nástupu do práce.

Podle stejného zákona⁴⁹ je zaměstnavatel rovněž povinen informovat zaměstnance také o dalších záležitostech týkajících se zejména práv a povinností pro zaměstnance z pracovní smlouvy vyplývajících, a to do 1 měsíce ode dne vzniku pracovního poměru.

⁴⁸ *Zákoník práce - Část II. - Hlava I - Vznik, změny a skončení pracovního poměru* [online]. Businesscenter.cz [vid. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>.

⁴⁹ Tamtéž.

Mezi tyto ostatní náležitosti patří⁵⁰:

- uvedení jména a sídla zaměstnavatele;
- bližší specifikace druhu a místa výkonu práce;
- délka dovolené;
- údaje o mzdě a způsobu odměňování, splatnosti mzdy, termínu výplaty mzdy aj.;
- délka týdenní pracovní doby a její rozvržení.

Nově přijímaný zaměstnanec firmy Beetz, s.r.o. obdrží k podpisu vyplněnou pracovní smlouvy a k ní příslušející dokument o mzdovém výměru. Současně ještě vyplňuje dotazník pro zaměstnance, ve kterém mimo jiné uvádí svůj rodinný stav, zdravotní pojišťovnu a popřípadě rodná čísla dětí.

Podoba pracovní smlouvy, mzdového výměru a personálního dotazníku, které jsou používány v české pobočce, jsou přílohou této diplomové práce.

Údaje o mzdě a způsobu odměňování jsou nezanedbatelnou součástí pracovní smlouvy a jejich způsob určování popisuje následující kapitola.

5.2.6 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je nastaveno stejně, jako je tomu v Německu. Odborní montéři jsou odměňováni formou hodinové mzdy a zaměstnanci v hlavní budově spolu se zaměstnancem skladu dostávají fixně stanovenou měsíční mzdu.

Montéři firmy Beetz, s.r.o. vykazují odpracované hodiny na základě jimi vyplněného Výkazu práce. Tento výkaz práce je velmi podobný tomu, který se používá v Německu. Jde o formulář velikosti A4, který je rozdělen do 6 odstavců zohledňujících pracovní dny včetně soboty. U jednotlivých odpracovaných dní vyplní montér dobu od – do, kterou

⁵⁰ *Zákoník práce - Část II. - Hlava 1 - Vznik, změny a skončení pracovního poměru* [online]. Businesscenter.cz [vid. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>.

strávil na stavbě či u zákazníka, doplní jméno zákazníka a prováděné činnosti a údaje stvrdí svým podpisem. Výkaz hodin je přílohou této diplomové práce.

Výkazy práce odevzdávají montéři vždy nejpozději v pondělí následujícím po odpracovaném týdnu. Kontrolu správnosti zapsaných údajů provádí rovněž personalistka, která na základě součtu celkových odpracovaných hodin dává příkaz mzdové účetní o vyplacení mzdy pracovníkovi.

Hmotné odměňování

Odborní montéři mají stanovenou pracovní dobu v délce 40 hodin týdně. Do práce nastupují vždy ráno v 7 hodin a z montáží se vrací po dokončení prací na jednotlivých zakázkách, nejčastěji však v 16 hodin téhož dne.

Montéři jsou odměňováni vždy k 15. dnu následujícího měsíce po měsíci, kdy vykonali činnost pro firmu Beetz, s.r.o. Za práci jim náleží průměrná hrubá hodinová mzda, jejíž výše je stanovena na Kč 150,-- za odpracovanou hodinu.

Když je potřeba montážní práce urychlit a zároveň motivovat pracovníka, je montérům před výjezdem na stavbu sdělen předem stanovený počet hodin, který jim za odvedenou práci bude proplacen a je jen na jejich vlastní iniciativě, zda chtějí práci zvládnout dříve a mít tak proplacené i hodiny, ve kterých už ve skutečnosti nepracují. K tomuto kroku se většinou přistupuje ve fázi dokončování zakázek, kdy montéry tlačí čas a penězi jsou motivováni k rychlejšímu dokončení prací.

Je spíše výjimečné, aby montéři přespávali mimo své bydliště. Pokud ale musí na stavbu dojíždět, je jim proplácena doba jízdy, stejně jako je tomu v Německu. Řidičovi auta, který veze ostatní montéry na stavbu, je proplácena celá doba jízdy, která je násobena stejnou průměrnou hodinovou sazbou, kterou montéři dostávají za odvedenou práci, tedy Kč 150,-- za hodinu řízení. Spolujezdec na proplacení doby jízdy nemá nárok.

5.3 Shrnutí praktické části

Praktická část sestává celkem ze tří částí – první část charakterizuje průběh vzniku firmy založené bratry Beetzovými, vývoj a růst tohoto podniku a znázorňuje jeho organizační strukturu.

Druhá část již podrobněji rozebírá fungování pobočky firmy *Beetz & Co GmbH* v německém Erfurtu, představuje zaměření této firmy a vypočítává poskytované služby. Pozornost je věnována jednotlivým činnostem z oboru personální práce, které vycházejí z teorie a které jsou přeneseny do praktického využití. Kromě popisu personálních činností, mezi které patří zejména personální plánování, způsob získávání pracovníků, jejich výběr a odměňování je rovněž zmíněn problém, kterému Německo čelí a který se týká nedostatku kvalifikovaných pracovních sil.

Třetí část charakterizuje pobočku firmy *Beetz & Co GmbH* v Jablonci nad Nisou. Tato část se zabývá totožnými otázkami za účelem možnosti srovnání pobočky s její německou předlohou. Obsahuje tedy představení jablonecké pobočky, vyjmenování jejích hlavních aktivit a v jednotlivých kapitolách obsahujících totožné personální činnosti porovnává český přístup s tím německým.

6 Návrh vlastního řešení

Tato kapitola má za úkol navrhnout alternativní východiska z problému týkajícího se nedostatku odborných pracovních sil v Německu. Podkapitoly rozebírají další možné metody získávání pracovníků a jsou zaměřeny především na přímou spolupráci s odbornými školami a na způsob získávání pracovníků ze zahraničí.

6.1 Alternativní metody získávání pracovníků v Německu

Firma *Beetz & Co GmbH* k získání nového pracovníka nejčastěji využívá služeb Úřadu práce v Erfurtu. Jedná se o velmi snadný a poměrně rychlý způsob, jak dát veřejnosti vědět o volném pracovním místě. Bohužel vzhledem ke zmiňovanému vývoji v klesajícím počtu práce schopných a naopak zvyšujícím se počtu občanů starších 65 let, nebude zakrátko tato metoda dostačující pro obstarání potřebného počtu pracovních sil.

Z toho důvodu jsem se zamyslela nad dalšími možnostmi, jak oslovit potenciální uchazeče, a jak takříkajíc vyzrát nad alarmujícím nedostatkem odborných sil v Německu.

6.1.1 Počet studentů odborných škol v Německu

Chybějící počet odborných pracovních sil je bezpochyby velkým tématem v Německu. Vzhledem k tomu, že už i firma *Beetz & Co GmbH* pociťuje dopady této skutečnosti, rozhodla jsem se tuto problematiku podložit taktéž vývojem počtu studentů, studujících na odborných učilištích a všeobecně zaměřených odborných školách.

Tisková zpráva ze dne 15. března 2011 zveřejněná Spolkovým statistickým úřadem poukazuje na klesající počet studentů odborných učilišť a vyčísluje jejich procentuální pokles u každé spolkové země. Pro účely diplomové práce byly vybrány pouze ty spolkové země, které bezprostředně sousedí s Durynskem a ve kterých by firma *Beetz & Co GmbH* mohla nalézt potenciální odborné pracovní síly.

Tab. 5 Vývoj počtu studentů odborných a všeobecných škol oproti šk. roku 2009/2010

| Spolková země | Počet škol celkem | Počet studentů oproti šk. roku 2009/2010 v % | |
|---------------------|-------------------|--|------------------|
| | | Všeobecné školy | Odborná učiliště |
| Bavorsko | 1 779 454 | -1,6 | -2,2 |
| Dolní Sasko | 1 210 258 | -1,4 | -0,9 |
| Durynsko | 238 418 | 1,1 | -10,0 |
| Hesensko | 856 753 | -1,2 | -1,1 |
| Sasko | 435 720 | 2,6 | -9,8 |
| Sasko-Anhalt | 235 608 | 0,9 | -11,5 |

Zdroj: Statistisches Bundesamt Deutschland⁵¹

Ze zveřejněných dat jasně vyplývá, že počet studentů odborných učilišť, a tedy žádoucích studentů, které firma *Beetz & Co GmbH* stabilně hledá pomocí inzerátů na praktikantské pozice, ubývá. Nejvyšší úbytek, o 11,5 %, zaznamenala spolková země Sasko-Anhalt následovaná spolkovou zemí Durynsko, kde počet studentů odborných učilišť klesl o rovných 10 %.

6.1.2 Přímá spolupráce s odbornými učilišti

Současný přístup firmy *Beetz & Co GmbH* je sice zčásti zaměřen na studenty odborných škol, kteří mají možnost ucházet se o odborné vzdělání ve firmě. Problémem ale zůstává, že firma samotná nevyvíjí aktivní snahu vedoucí k jejich získání. Iniciativa je ponechána na samotných studentech odborných učilišť, kteří se zasláním svého životopisu a ověřených studijních výsledků o praktikantskou pozici přihlásí.

⁵¹ 1,7 % weniger Schülerinnen und Schüler im Schuljahr 2011/2012 [online]. Statistisches Bundesamt, 2012 [vid. 2012-03-16]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Schulen/Aktuell.html?nn=50770>.

Aby se však předešlo budoucím výpadkům ve skladbě a počtu kvalifikovaných zaměstnanců, bylo by pro firmu *Beetz & Co GmbH* optimální, oslovit odborná učiliště přímo a být tím pádem aktivní v oblasti zajištění se zaměstnanci pro budoucí potřebu firmy.

6.1.3 Navrhované způsoby přímé spolupráce se školami

Využívání služeb zprostředkovatelů, kteří firmě svými prostředky zajistí zaměstnance, je jistě velmi efektivní způsob, obzvláště co se časové náročnosti týče, avšak já si kladla otázku, jak oslovit cílovou skupinu studentů odborných škol a zároveň si ponechat tu výhodu, že uvidím okamžité reakce dané cílové skupiny na nabídku pracovní pozice.

Z toho důvodu jsem se přiklonila k následujícím 3 způsobům přímé spolupráce s vybranými školami v regionu:

- Presentace firmy;
- Exkurze do erfurtské pobočky;
- Uzavření partnerství se školou.

Presentace firmy

K přímému oslovení a zaujetí potenciálních budoucích pracovníků z řad studentů by mohla sloužit presentace firmy, která by probíhala v rámci vyučovací hodiny. Během této presentace by byla studentům nejdříve představena firma *Beetz & Co GmbH*, její pobočky v Německu a v zahraničí a dále by jim byli poskytnuty informace týkající se hlavní činnosti firmy spolu s výčtem veškerých poskytovaných služeb.

V presentaci by neměly chybět fotografie zachycující nejen vybavenost poboček, ale rovněž zdokumentované řemeslné práce prováděné na stavbách.

Jelikož se jedná o velmi mladé studenty, jako lákadlo by mohla být použita nabídka možnosti cestování, neboť řemeslné práce probíhají nejen na celém území Německa, ale rovněž v České republice, Itálii a Chorvatsku.

Součástí prezentace by bylo rozeslání informačních brožur o firmě a nezávazného formuláře s možností přihlášení se na výběrové řízení na praktikantskou pozici. Vyplněný formulář by bylo možno odevzdat během prezentace pracovníkům firmy Beetz či ho později zaslat elektronickou formou na personální oddělení firmy *Beetz & Co GmbH*.

Exkurze do erfurtské pobočky

Exkurze do pobočky firmy *Beetz & Co GmbH* v Erfurtu by byly v podstatě vyšším stupněm prezentace firmy. Exkurze by z větší části probíhaly přímo ve firemním skladu, kde je pro montéry před výjezdem na stavbu připravováno veškeré potřebné nářadí.

Studenti by se během exkurze dozvěděli vše podstatné o celé firmě a jejích odděleních a utvořili by si první dojem o firmě na základě jejího skutečného poznání. Na vlastní oči by jim bylo umožněno vidět přípravné práce prováděné ve skladu, které je třeba vykonat pokaždé, než montéři vyjedou na stavbu.

Dále by poznali nářadí, které je montérům přidělováno, viděli by náhradní díly a součástky, které jsou používány zejména při elektroinstalacích a rozvodech vodovodních potrubí. Ve skladu se taktéž nachází již hotové díly, jakými jsou vodovodní baterie či sprchové sety. U všech těchto věcí jsou upřednostňovány kvalitní značky, kterými jsou nejčastěji *Hansa*, *Geberit* a *Grohe*. Obecně se přikláním k názoru, že dobrý dojem je zejména u řemeslné firmy tvořen zejména na základě používání kvalitních dílů a není vůbec od věci tuto skutečnost před studenty náležitě vyzdvihnout.

Exkurze by byla zakončena v oddělených prostorách skladu, které mají reprezentativní povahu a slouží především k jednání se zákazníky. Na tomto místě jsou vystaveny fotografie nejzdařilejších prací na rodinných domech, které dokumentují nejen zapojování složitých topných systémů, ale i instalaci solárních panelů.

Zde by byl dán prostor pro případné dotazy a opět rozdány nezávazné formuláře opravňující držitele přihlásit se k výběrovému řízení na praktikantskou pozici ve firmě *Beetz & Co GmbH*.

Uzavření partnerství se školou

Uzavření přímého partnerství s odbornou školou o poskytování praxe studentům by pro firmu znamenalo zajištěný přísun kvalifikovaných sil, který by probíhal v periodických intervalech a tím by rostla i šance nalézt ty správné budoucí pracovníky na dělnické pozice.

Takováto spolupráce by pomohla studentům v jejich odborném rozvoji a profesní přípravě na budoucí povolání a firma *Beetz & Co GmbH* by si mohla od počátku své praktikanty vychovávat a zaučovat na základě svých vnitropodnikových potřeb a zvyků.

Součástí spolupráce odborné školy a firmy *Beetz & Co GmbH* by rovněž mohla být nabídka poskytnutí stipendia po dobu studia tomu studentovi, který by se při výkonu práce osvědčil a upsal se firmě na určitý počet let dopředu.

Tyto 3 zmíněné způsoby alternativních možností získání dostatečného počtu odborných pracovních sil se týkají použití na území Spolkové republiky Německa. Je ale pravděpodobné, že ani tyto metody nebudou stačit, zvláště když k jejich použití časem přistoupí další firmy podnikající v podobném oboru a poptávající ty samé odborně vzdělané studenty. Proto je obsah další podkapitoly zaměřen na získávání pracovníků ze zahraničí a to prostřednictvím spolupráce s českou pobočkou firmy *Beetz & Co GmbH* sídlící v Jablonci nad Nisou.

6.2 Alternativní metody získávání pracovníků ze zahraničí

Dalším ze způsobů, jak si obstarat rezervu v počtu odborných pracovníků, je v případě firmy *Beetz & Co GmbH* spolupráce s její českou pobočkou Beetz, s. r. o., prostřednictvím které se může snadno dostat ke zdrojům pracovních sil z českého pracovního trhu.

Takováto spolupráce by mohla mít podobu buď dočasnou, či trvalou. Dočasná spolupráce se nazývá vyslání pracovníka za prací do jiného členského státu EU. Trvalá forma spolupráce by pak měla podobu přijetí pracovníka rovnou za účelem práce a dlouhodobého

pobytu v Německu. Rozdíl mezi těmito dvěma způsoby spočívá v tom, s jakou z obou firem má pracovník uzavřenou pracovní smlouvu a jaké se na něj tedy vztahují zákony.

6.2.1 Vysílání pracovníků do jiných členských států EU

Ačkoliv se Česká republika stala členem Evropské unie již 1. května 2004, začít pracovat v Německu či Rakousku nebylo po dobu 7 let díky ochranné lhůtě, kterou se obě země bránily přílivu pracovních sil z nově přistoupivších států Evropské unie, bez pracovního povolení možné. Uplynutím této lhůty dne 1. května 2011 došlo ke zrušení povinnosti vyřizování složitého a zdlouhavého pracovního povolení a nejen pracovníkům, ale i podnikům se tak otevřely nové možnosti rozšíření své působnosti za hranice České republiky.

Jak uvádí internetové stránky *Hospodářské komory České republiky*⁵², má podnik se sídlem v jedné členské zemi EU právo na dočasné vyslání pracovníků, kteří jsou u něj zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, do jiné členské země EU.

V tomto případě by byl český zaměstnanec firmy Beetz, s. r. o. vyslán za účelem vykonání práce pro svého zaměstnavatele do německé pobočky firmy *Beetz & Co GmbH* a vzhledem ke zmiňované dočasnosti onoho vyslání, by zaměstnanec stále podléhal právním předpisům vysílající země, tj. České republiky.

Ostatní podmínky pro vysílání zaměstnanců shrnuje následující kapitola týkající se uzákoněných pravidel pro vysílání zaměstnanců.

Pravidla pro vysílání zaměstnanců

Vysílání pracovníků upravují články 14(1) a 14a(1) nařízení Rady (EHS) č. 1408/71. Při splnění dále uvedených podmínek to znamená, že osoba, která po přechodnou dobu

⁵² *Vysílání pracovníků do jiných členských států EU a podnikání OSVČ* [online]. Praha: Hospodářská komora České republiky, 2009 [vid. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/podpora-podnikani-v-zahranici/vstup-na-zahranicni-trhy/podminky-pro-obchod-a-podnikani-v-zahranici/preshranicni-poskytovani-sluzeb-v-eu/vysilani-pracovniku-do-jinych-clensky-ch-statu-eu-a-podnikani-osvc.aspx>

vykonává práci v jiném členském státě, je stále kryta právními předpisy o sociálním zabezpečení státu, ze kterého byla vyslána.⁵³

Doba vyslání nesmí přesáhnout 12 po sobě jdoucích měsíců, přičemž minimální doba mezi opětovným vysláním téhož zaměstnance do stejného státu by měla činit nejméně 2 měsíce.⁵⁴

Vyslaný zaměstnanec provádí práci pro vysílající podnik a vysílajícím podnikem musí být také odměňován. Zároveň vysílající podnik nese odpovědnost za jeho činnost a jako jediný může se zaměstnancem ukončit pracovní poměr.⁵⁵

Českému zaměstnanci firmy Beetz, s. r. o. by dále v případě jeho vyslání musely být zajištěny podmínky, které jsou totožné s podmínkami platnými pro německé pracovníky, kterými jsou zejména⁵⁶:

- minimální sazba mzdy, která pokud není upravena kolektivní smlouvou, musí být předem individuálně sjednána se zaměstnavatelem,
- maximální délka práce stanovená na 40 hodin týdně a minimální délka odpočinku stanovená na 30 minut nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce,
- minimální délka roční placené dovolené, na kterou má vyslaný zaměstnanec nárok po 6 měsících trvání zaměstnání a činí nejméně 24 pracovních dnů za kalendářní rok.

Uvedený způsob získání zaměstnanců prostřednictvím jejich vyslání by firmě *Beetz & Co GmbH* zajistil ověřené a zapracované české pracovníky. Rovněž stanovená podmínka, kdy zaměstnanec může být vyslán na dobu maximálně 12 měsíců by neznamenal překážku. Spolupráce by mohla být dohodnuta na nejvíce hektické období počínající měsícem

⁵³ *Vyslání pracovníci* [online]. Česká správa sociálního zabezpečení, 2012 [vid. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/evropska-unie/urceni-statu-pojisteni/urceni-statu-pojisteni-dle-narizeni-1408-71-a-574-72/vyslani-pracovnici.htm>.

⁵⁴ *Vyslání pracovníci* [online]. Česká správa sociálního zabezpečení, 2012 [vid. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/evropska-unie/urceni-statu-pojisteni/urceni-statu-pojisteni-dle-narizeni-1408-71-a-574-72/vyslani-pracovnici.htm>.

⁵⁵ Tamtéž.

⁵⁶ *Vysílání pracovníků do Německa* [online]. Dresden: DGB Bezirk Berlin-Brandenburg, 2010 [vid. 2012-03-10]. Dostupné z: www.sps.cz/RDS/_PDFDoc/INFORMACE%20-%20VPDN_cz.pdf.

březnem a končící uplynutím školních prázdnin, kdy je práce nejvíce a německá pobočka ho se stávajícím počtem zaměstnanců těžko zvládá.

6.2.2 Nábor českých pracovníků

Přímý nábor českých pracovníků by byl pro firmu *Beetz & Co GmbH* druhou alternativní metodou získávání pracovních sil ze zahraničí.

V případě takového postupu by jí nadále mohla být nápomocna česká pobočka firmy, která by již neposkytovala své zaměstnance, ale mohla by se starat o získání zcela nových zaměstnanců určených od počátku pro práci v Německu.

Vzhledem k tomu, že nikdo z pobočky v Erfurtu neovládá češtinu, záležitosti spojené se získáváním nových pracovníků by měla na starosti česká pobočka, která je v českém prostředí doma.

Činnost spojenou s náborem českých pracovníků by měla na starost jablonecká personalistka spolu s jednatelem společnosti, stejně jako tomu je při hledání nových zaměstnanců pro samotnou jabloneckou pobočku. Ti by byli zodpovědní za:

- vystavení pracovního inzerátu obsahujícího jasné sdělení, že se jedná o práci v Německu,
- příjem a selekci životopisů českých uchazečů,
- předvýběr kandidátů na základě pracovních pohovorů,
- zaškolení.

Mezi podmínky, které by uchazeči měli splňovat, by se řadilo vyučení v oboru a alespoň roční praxe na pozici elektrikáře, montéra, instalatéra či topenáře. Následoval by požadavek znalosti německého jazyka alespoň na úrovni potřebné k počátečnímu dorozumění, bez které by uchazeč nemohl projít předvýběrem.

Pokud by uchazeč prokázal své schopnosti a uspěl při pracovním pohovoru, byl by ještě před svým odjezdem do Německa českými pracovníky firmy Beetz, s. r. o. řádně zaškolen, přičemž by mu byly poskytnuty materiály týkající se informací o pobočce v Erfurtu, poskytnuta brožura základních pojmů a názvosloví užívaných v oboru a mimo jiné by byl poučen o kulturních rozdílech, které s cestou do zahraničí a s prací v Německu nutně souvisí.

Kulturní rozdíly mezi Čechy a Němci

Ne každý začátek je jednoduchý a to platí obzvlášť v případě, má-li se pracovník vydat do zahraničí. Ačkoliv Německo přímo sousedí s Českou republikou a mohlo by se zdát, že občané těchto dvou států nebudou tolik odlišní, existují jisté rozdíly, které je třeba znát a dopředu se na ně moci připravit, aby se předešlo nepříjemným situacím a zklamání z nepochopení jednání druhé strany.

Mezi nejvýraznější kulturní rozdíly spadá:

- styl komunikace a
- řešení konfliktů.

Češi mají v komunikaci tendenci používat velmi málo přímých a trefných vyjádření, které jasně pojmenovávají danou situaci. Jsou zvyklí formulovat nepřímě a pracují více s neverbálním vyjádřením za použití gest, mimiky a určitého postoje.⁵⁷

Němci jsou oproti tomu mistry v přesném pojmenování problému bez zbytečných příkras. Jejich stylem komunikace je snaha o detailní popis situace s uvedením jasného a přímého názvu pro každou danou věc.⁵⁸

Řešení konfliktů je pro Čechy situací velmi nepříjemnou. Snaží se jim nejlépe úplně vyhnout, protože neovládají umění diskuze a konfrontace. Snaží se na konflikt zapomenout

⁵⁷ Češi, Němci a Rakušané na pracovišti – rozumějí si? [online]. Hamburg: Verlag Dashöfer, 2012 [vid. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/cesi-nemci-a-rakusane-na-pracovisti-rozumeji-si-cid107807/>.

⁵⁸ Tamtéž.

a chovají se dále tak, jako by se nic nestalo, přičemž jejich přáním je, aby se konflikt časem sám rozplynul a byla opět nastolena příjemná atmosféra.⁵⁹

Němci mají naopak tendenci konflikty řešit, nemají problémy jak s vyslovením kritiky, tak s jejím přijetím, protože na kritiku nepohlíží v zásadě osobně. Konflikt svým precizním přístupem analyzují, než dojdou k závěru v němž se nebojí konfrontace za použití přesného a možná leckdy nepříjemného nazvání věcí pravými jmény.⁶⁰

⁵⁹ Tamtéž.

⁶⁰ *Češi, Němci a Rakušané na pracovišti – rozumějí si?* [online]. Hamburg: Verlag Dashöfer, 2012 [vid. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/cesi-nemci-a-rakusane-na-pracovisti-rozumeji-si-cid107807/>.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo nalezení efektivního a dlouhodobého řešení týkajícího se nedostatku kvalifikovaných pracovních sil v Německu. Tento palčivý problém se stal nepříjemnou realitou v životě nejen německých zaměstnavatelů, ale především bobtnajícím problémem současné i budoucí dekády.

Na vzrůstající potíže spojené se získáváním odborných a kvalifikovaných pracovníků jsem se zaměřila především z toho důvodu, že jsem si sama při své praxi v německé firmě *Beetz & Co GmbH* vyzkoušela, o jak složitý a komplikovaný proces se jedná. Můj návrh vlastního řešení tedy navazuje na zažitou praxi a nabízí několik alternativ, kterými by se dalo předejít hrozícímu nedostatku odborných pracovních sil v německé pobočce.

Návrh vlastního řešení nabízí dvě obecné možnosti, jak se patřičně zaopatřit odbornými pracovními silami. První možnost je jednodušší, neboť firma může se svými aktivitami setrvat ve své mateřské zemi. Řeč je o rozšířeném způsobu získávání pracovníků v rámci Německa, kdy je navrhována přímá spolupráce s odbornými školami. Firma by si tak svým aktivním přístupem zajistila přísun učňů, které by si dle svých požadavků měla možnost vychovat a po ukončení jejich studia zaměstnat na plný úvazek.

Druhá možnost je již komplikovanější, avšak s využitím kontaktů v jablonecké pobočce rozhodně ne nerealizovatelná. Druhou alternativní metodou je totiž nábor pracovníků z České republiky. V tom by německé firmě byla nápomocna česká pobočka, která by se na pomoci podílela formou vyslání svého zaměstnance na určitou dobu do zahraničí, nebo rovnou zajištěním veškerých personálních činností spojených s přijímáním zaměstnance rovnou za účelem zprostředkování práce v zahraničí. S ohledem na vysílání pracovníků či náboru českých pracovníků za účelem vykonávání pracovní činnosti v Německu jsou závěrem zmíněny kulturní odlišnosti, jakožto důležitá součást přípravy pracovníka na změnu prostředí.

V současném světě, kde se vše mění neuvěřitelnou rychlostí lze jen těžko usuzovat, zda uvedená řešení budou dostačující a použitelná i za pár let. Rozhodně ale zůstane v platnosti skutečnost, že pouze investice do budoucích generací přinášejí právě tak budoucí výnosy.

Seznam citací

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTSCHER, T., HUBER, A. *Praktische Personalwirtschaft*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2007. 233 s. ISBN 978-3-8349-0233-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HENTZE, J., GRAF A. *Personalwirtschaftslehre* 2. 7. Aufl. Göttingen: Haupt, 2005. 544 s. ISBN 3-8252-0650-5.

JANŠOVÁ, M., HORÁČEK, V. *Pracovní smlouva I. – Náležitosti pracovní smlouvy* [online]. c2003 [vid. 2011-11-26]. Dostupné z <http://www.epravo.cz/top/clanky/pracovni-smlouva-i-nalezitosti-pracovni-smlouvy-21821.html>

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

NEGES, G. und R. *Führungskraft und Mitarbeiter*. 1. Aufl. Wien: LINDE Verlag, 2007. 168 s. ISBN 978-3-7093-0158-6.

SRPOVÁ, J. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

TOŠOVSKÁ, D. *Atraktivní životopis v angličtině*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. 124 s. ISBN 80-247-0625-3.

1,7 % weniger Schülerinnen und Schüler im Schuljahr 2011/2012 [online]. Statistisches Bundesamt, 2012 [vid. 2012-03-16]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Schulen/Aktuell.html?nn=50770>.

Arbeitsmarkt nach Ländern [online]. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit, 2012 [vid. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Generische-Publikationen/Arbeitsmarkt-nach-Laendern.pdf>.

Baugenehmigungen im Hochbau [online]. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 2012 [vid. 2012-03-16]. Dostupné z: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/logon?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=31111-0002&startjahr=2011&endjahr=2011>.

Češi, Němci a Rakušané na pracovišti – rozumějí si? [online]. Hamburg: Verlag Dashöfer, 2012 [vid. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/cesi-nemci-a-rakusane-na-pracovisti-rozumeji-si-cid107807/>.

Demographischer Wandel und Fachkräftemangel in Deutschland [online]. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit, 2011 [vid. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.sentiso.de/informationen/6-demographischer-wandel-und-fachkraeftemangel>.

Vysílání pracovníků do jiných členských států EU a podnikání OSVČ [online]. Praha: Hospodářská komora České republiky, 2009 [vid. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/podpora-podnikani-v-zahranici/vstup-na-zahranicni-trhy/podminky-pro-obchod-a-podnikani-v-zahranici/preshranicni-poskytovani-sluzeb-v-eu/vysilani-pracovniku-do-jinych-clensky-ch-statu-eu-a-podnikani-osvc.aspx>.

Vysílání pracovníků do Německa [online]. Dresden: DGB Bezirk Berlin-Brandenburg, 2010 [vid. 2012-03-10]. Dostupné z: www.sps.cz/RDS/_PDFDoc/INFORMACE%20-%20VPDN_cz.pdf.

Vyslání pracovníci [online]. Česká správa sociálního zabezpečení, 2012 [vid. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/evropska-unie/urceni-statu-pojisteni/urceni-statu-pojisteni-dle-narizeni-1408-71-a-574-72/vyslani-pracovnici.htm>.

Seznam příloh

| | |
|-----------|---|
| Příloha A | Formulář: Žádost o zprostředkování – pracovní místo |
| Příloha B | Formulář: Žádost o zprostředkování – praktikantská pozice |
| Příloha C | Vzor pracovní smlouvy: <i>Beetz & Co GmbH</i> |
| Příloha D | Vzor personálního dotazníku: <i>Beetz & Co GmbH</i> |
| Příloha E | Vzor výkazu hodin: <i>Beetz & Co GmbH</i> |
| Příloha F | Vzor pracovní smlouvy: Beetz, s.r.o. |
| Příloha G | Vzor mzdového výměru: Beetz, s.r.o. |
| Příloha H | Vzor personálního dotazníku: Beetz, s.r.o. |
| Příloha I | Vzor výkazu hodin: Beetz, s.r.o. |

Vermittlungsauftrag

Agentur für Arbeit Erfurt
Arbeitgeberservice
☒ **99068 Erfurt**

Tel.: 01 801/ 66 44 66
Fax: 03 61/ 302 29 11
Für alle in dieser Publikation genannten Service-
Rufnummern (01801...) gilt ab dem 01.03.2010
Festnetz 3,9 ct/min, Mobilfunkpreise höchstens
42 ct/min

Erfurt.Arbeitgeberservice@
arbeitsagentur.de

Firmenname:

Firmenbeschreibung:

Betriebsnummer:

Straße:

PLZ/ Ort:

Ansprechpartner:

Telefon:

Telefax:

E-Mail:

Stellenbeschreibung

| Anzahl | Berufsbezeichnung | Anzahl der max. Vermittlungsvorschläge |
|---|-------------------|---|
| Stellenbeschreibung | | |
| 1. Kurze Unternehmensbeschreibung | | |
| 2. Tätigkeitsbeschreibung | | Berufsausbildung |
| | | <input type="checkbox"/> Anlernung <input type="checkbox"/> Fachschule |
| 3. Anforderungen und Kompetenzen (priorisiert) | | <input type="checkbox"/> Berufsausbildung <input type="checkbox"/> Fachhochschule |
| | | <input type="checkbox"/> Berufsfachschule <input type="checkbox"/> Hochschule/ Universität |
| Führerschein erforderlich <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein wenn ja: Art/ Klasse | | Eigener PKW erforderlich <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein |
| Wöchentliche Arbeitszeit <input type="checkbox"/> Vollzeit <input type="checkbox"/> Stunden <input type="checkbox"/> gleitend <input type="checkbox"/> Teilzeit <input type="checkbox"/> Stunden <input type="checkbox"/> Schicht von bis | | Arbeitsort <input type="checkbox"/> wechselnd, tägl. Rückkehr <input type="checkbox"/> bundesweit <input type="checkbox"/> international <input type="checkbox"/> Montagetätigkeit |
| Voraussichtliche Dauer <input type="checkbox"/> unbefristet <input type="checkbox"/> befristet bis | | Zu besetzen ab: (Bitte beachten Sie dabei die Zeit des Auswahlverfahrens.) |
| Gehalt/Lohn (zwingend erforderlich) € <input type="checkbox"/> mtl. <input type="checkbox"/> stdl. | | Form/ Art der Bewerbung <input type="checkbox"/> persönlich <input type="checkbox"/> telefonisch <input type="checkbox"/> schriftlich <input type="checkbox"/> E-Mail |
| Anmerkungen | | |

Datum

Unterschrift/Firmenstempel



Bundesagentur für Arbeit

Agentur für Arbeit Erfurt

Vermittlungsauftrag

Agentur für Arbeit Erfurt
Max-Reger-Str. 1
99096 Erfurt

Telefon: +49 361 302 2626
Telefax: +49 361 302 2911
E-Mail: Erfurt.Arbeitgeberservice@arbeitsagentur.de
Internet: www.arbeitsagentur.de

Auftraggeber

| | | |
|--------------------|-----|----------------|
| Name / Firma | | |
| Betriebsnummer | | |
| Straße, Hausnummer | | PLZ, Ort |
| Rückfragen an | | E-Mail |
| Telefon | Fax | Homepage (URL) |

Allgemeine Informationen

| | |
|--|--|
| Begrenzung der Vermittlungsvorschläge gewünscht? | |
| <input type="checkbox"/> ja, bis auf weiteres max. Vermittlungsvorschläge | |
| Veröffentlichung in der Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit (www.arbeitsagentur.de) | |
| <input type="checkbox"/> ja (mit Name, Anschrift und Telefonnummer) | <input type="checkbox"/> nein |
| <input type="checkbox"/> ja (ohne Name, Anschrift und Telefonnummer) | <input type="checkbox"/> weitere Varianten der internen und externen Veröffentlichung nach Rücksprache mit Ihrem Ansprechpartner/ Ihrer Ansprechpartnerin |
| Ich wünsche | <input type="checkbox"/> Ihren Anruf <input type="checkbox"/> Ihren Besuch in meinem Betrieb <input type="checkbox"/> eine kompetente Beratung zur langfristigen Personalplanung |

Stellenbeschreibung

| Wir bieten | |
|---|-------------|
| Berufsbezeichnung: | Anzahl |
| zu besetzen ab: <input type="checkbox"/> sofort <input type="checkbox"/> (TT.MM.JJ) | Arbeitsort: |
| Tätigkeitsbeschreibung / Aufgaben | |
| Voraussichtliche Dauer | |
| <input type="checkbox"/> unbefristet <input type="checkbox"/> befristet bis (TT.MM.JJ) | |
| Arbeitszeit | |
| <input type="checkbox"/> Vollzeit <input type="checkbox"/> Teilzeit <input type="checkbox"/> vormittags <input type="checkbox"/> abends <input type="checkbox"/> Gleitzeit <input type="checkbox"/> Saisonarbeit <input type="checkbox"/> nachmittags <input type="checkbox"/> flexibel <input type="checkbox"/> Schicht <input type="checkbox"/> Heimarbeit <input type="checkbox"/> Nachtarbeit | |
| Anzahl Wochenstunden: | |
| ggf. Arbeitszeit: von bis Uhr und von bis Uhr | |
| Gehalt / Lohn (brutto) | |
| Betrag: € <input type="checkbox"/> Tarif <input type="checkbox"/> monatlich <input type="checkbox"/> stündlich <input type="checkbox"/> nach Vereinbarung <input type="checkbox"/> Akkord: | |
| Dürfen Ihre Gehaltsangaben veröffentlicht werden? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| Zusatzleistungen (Provision, Unterkunft, Firmenwagen etc.): | |
| Ansprechpartner(in) / zu Händen | |
| Gewünschte Art der Kontaktaufnahme (Bewerbungsverfahren) | |
| <input type="checkbox"/> schriftlich <input type="checkbox"/> persönlich <input type="checkbox"/> telefonisch <input type="checkbox"/> per E-Mail an folgende Adresse: <input type="checkbox"/> über Internet (Adresse): | |
| Gewünschte Anlagen (Zeugnisse, Lebenslauf etc.): | |
| Bewerbung ab: (TT.MM.JJ) | |

Příloha B3

| Wir suchen | | | |
|--|--|---|---|
| Schulbildung | | | |
| Gewünschter Bildungsabschluss (diese Angabe ist zwingend erforderlich) | | | |
| <input type="checkbox"/> nicht relevant | <input type="checkbox"/> Hauptschulabschluss | <input type="checkbox"/> Mittlere Reife | <input type="checkbox"/> Fachhochschulreife |
| <input type="checkbox"/> Abitur | <input type="checkbox"/> Fachhochschule | <input type="checkbox"/> Uni / Hochschule | <input type="checkbox"/> Fachabitur |
| Schulart / Fachrichtung: | | | |
| Abgeschlossene Berufsausbildung | | | |
| <input type="checkbox"/> Ausbildung als | | | <input type="checkbox"/> Anlernung |
| Führerschein erforderlich | Art/Klasse(n) | PKW erforderlich | |
| <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Besonderheiten / Zusatzinformationen | | | |
| Fachkenntnisse und Fertigkeiten | | | |
| | | | |

Befristeter Arbeitsvertrag für Arbeitnehmer

Zwischen Herrn/Frau:

geboren am: in:

wohnhaft in:

und der Firma **Beetz & Co GmbH Haustechnik**
Bergrat-Voigt-Straße 10
99087 Erfurt

vertreten durch ihren vertretungsberechtigten Geschäftsführer wird folgender befristete Arbeitsvertrag abgeschlossen:

§ 1

Tätigkeit

Der Arbeitnehmer wird als für Montagearbeiten bundes- und auslandsweit eingesetzt. Zu den Aufgaben des Arbeitnehmers gehört es, Anlagen jeglicher Ausführung zu erstellen, zu warten oder zu reparieren. Die Firma behält sich vor, dem Arbeitnehmer auch andere Tätigkeiten zu übertragen, die im Interesse der Firma notwendig sind und im Rahmen der Vorbildung und den Fähigkeiten des Arbeitnehmers ausgeübt werden können. Im übrigen ist die Tätigkeit in einer Stellenbeschreibung erfasst.

§ 2

Beginn des Arbeitsverhältnisses, Arbeitsort

Das Arbeitsverhältnis beginnt am:

Der Arbeitsort ist der von der Firma jeweilig zugewiesene Arbeitsbereich. Die Arbeitszeit beginnt und endet generell am zugewiesenen Arbeitsort. Die Zeiten sind durch unterschriebene Stundenzettel nachzuweisen. Diese sind generell freitags der laufenden Kalenderwoche, spätestens jedoch bis montags der nachfolgenden Kalenderwoche einzureichen.

§ 3

Befristung / Probezeit / Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Befristung

Das Arbeitsverhältnis ist zunächst auf **1 Jahr** befristet und endet mit Ablauf des, ohne dass es einer ausdrücklichen Kündigung bedarf.

Beetz & Co GmbH · Bergrat-Voigt-Straße 10 · 99087 Erfurt · Tel. 03 61 / 7 79 25 - 0 · Fax 03 61 / 7 79 25 - 20

HRB 5509 · Amtsgericht Gießen
Geschäftsführer:
Herbert Beetz · Siegfried Beetz

Sparkasse Oberhessen
(BLZ 518 500 79)
Kto. 383 101 123

Volksbank eG Grebenhain-Crainfeld · Kto. 41718 (BLZ 500 691 46)
IBAN DE 82 5006 9146 0000 041718
SWIFT / BEC GENO DE 51 GRC

erfurt@beetz-haustechnik.de
www.beetz-haustechnik.de

Probezeit

Die Probezeit beträgt 6 Monate. Während der Probezeit kann das Arbeitsverhältnis beiderseits mit einer Frist von 1 Woche gekündigt werden.

Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Nach Ablauf der Probezeit kann das Arbeitsverhältnis unabhängig von der Befristung beiderseitig mit einer Frist von 4 Wochen zum 15. eines Monats oder zum Monatsende gekündigt werden.

§ 4

Arbeitsvergütung

Der Arbeitnehmer erhält einen Brutto- Stundenlohn von zur Zeit €. Es wird ein Arbeitszeitkonto geführt, wo alle Arbeitszeiten erfasst werden, die nachgewiesen wurden. Der Arbeitnehmer kann über das Arbeitszeitkonto frei verfügen, es muss jedoch ein Mindestbestand an Stunden bestehen bleiben, der die Auszahlung eines durchschnittlichen Monatsentgeltes gewährleisten kann. Die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall richtet sich nach den gesetzlichen Bestimmungen. Sondervergütungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld werden nicht gezahlt.

§ 5

Arbeitszeit

Die Arbeitszeit ist flexibel und beträgt wöchentlich zwischen 32 und 48 Arbeitsstunden. Die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage und die Festlegung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit richtet sich nach den betrieblichen Erfordernissen.

§ 6

Urlaub

Der Urlaubsanspruch beträgt im Kalenderjahr bei einer 5- Tage- Woche. Die rechtliche Behandlung des Urlaubs richtet sich nach den Bestimmungen des Bundesurlaubsgesetzes.

§ 7

Krankheit

Ist der Arbeitnehmer infolge unverschuldeter Krankheit arbeitsunfähig, so besteht ein Anspruch auf Lohnfortzahlung der Arbeitsvergütung bis zu 6 Wochen nach den gesetzlichen Bestimmungen. Die Arbeitsverhinderung ist dem Arbeitgeber sofort mitzuteilen. Die Arbeitsunfähigkeit ist durch den behandelnden Arzt bereits am ersten Tag der Arbeitsverhinderung nachzuweisen. Dauert die Arbeitsunfähigkeit länger als in der Bescheinigung angegeben, ist der Arbeitnehmer verpflichtet, eine neue ärztliche Bescheinigung vorzulegen.

Beetz & Co GmbH · Bergrat-Voigt-Straße 10 · 99087 Erfurt · Tel. 03 61 / 7 79 25 - 0 · Fax 03 61 / 7 79 25 - 20

HRB 5509 · Amtsgericht Gießen
Geschäftsführer:
Herbert Beetz · Siegfried Beetz

Sparkasse Oberhessen
(BLZ 518 500 79)
Kto. 383 101 123

Volksbank eG Grebenhain-Crainfeld · Kto. 41718 (BLZ 500 691 46)
IBAN DE 82 5006 9146 0000 041718
SWIFT / BEC GEN DE 51 GRC

erfurt@beetz-haustechnik.de
www.beetz-haustechnik.de

§ 8

Lohnabtretung und Verpfändung

Durch Abtretung oder Verpfändung entstehende Kosten sind vom Arbeitnehmer zu tragen. Diese Kosten betragen für jede zu berechnende Pfändung - sofern nicht nachweislich höhere Kosten entstehen - 2% der abgetretenen oder gepfändeten Summe, mindestens jedoch 15.34 EUR.

§ 9

Abtretung von Schadensersatzansprüchen

Schadensersatzansprüche, die der Arbeitnehmer durch Dritte aufgrund von Unfall oder Krankheit erwirbt, werden an den Arbeitgeber bis zur Höhe des Betrages abgetreten, die der Arbeitgeber aufgrund gesetzlicher oder sonstiger vertraglicher Bestimmungen für die Dauer der Arbeitsunfähigkeit gewährt. Der Arbeitnehmer hat dem Arbeitgeber auf Anforderung unverzüglich die zur Geltendmachung der Schadensersatzansprüche erforderlichen Angaben zu machen.

§ 10

Verschwiegenheitspflicht

Über vertrauliche Angelegenheiten des Betriebes, z. B. Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse, hat der Arbeitnehmer während der Dauer des Arbeitsverhältnisses uneingeschränkt Verschwiegenheit zu bewahren. Diese Verschwiegenheitspflicht gilt auch für die Zeit nach Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis.

§ 11

Nebentätigkeit

Jede entgeltliche oder das Arbeitsverhältnis beeinträchtigende Nebenbeschäftigung ist nur mit Zustimmung des Arbeitgebers zulässig. Vom Arbeitgeber nicht ausdrücklich genehmigte Nebentätigkeiten berechtigen den Arbeitgeber zur fristlosen Kündigung des bestehenden Arbeitsverhältnisses. Unfälle oder Erkrankungen, die durch die Ausübung der nicht genehmigten Nebentätigkeit eintreten, berechtigen den Arbeitgeber, die Lohnfortzahlung zu verweigern.

§ 12

Vertragsstrafe

Im Falle der schuldhaften Nichtaufnahme der Arbeit, des Vertragsbruchs oder der vorzeitigen Kündigung wegen schuldhaften bzw. vertragswidrigen Verhaltens verpflichtet sich der Arbeitnehmer, dem Arbeitgeber eine Vertragsstrafe in Höhe einer Bruttomonatsvergütung zu zahlen.

§ 13

Verwirkung von Ansprüchen

Der Arbeitnehmer muss Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis innerhalb drei Monate ab Zugang der letzten Vergütungsabrechnung geltend machen. Andernfalls sind sie verwirkt.

Beetz & Co GmbH · Bergrat-Voigt-Straße 10 · 99087 Erfurt · Tel. 03 61 / 7 79 25 - 0 · Fax 03 61 / 7 79 25 - 20

HRB 5509 · Amtsgericht Gießen
Geschäftsführer:
Herbert Beetz · Siegfried Beetz

Sparkasse Oberhessen
(BLZ 518 500 79)
Kto. 383 101 123

Volksbank eG Grebenhain-Crainfeld · Kto. 41718 (BLZ 500 691 46)
IBAN DE 82 5006 9146 0000 041718
SWIFT / BEC GENO DE 51 6RC

erfurt@beetz-haustechnik.de
www.beetz-haustechnik.de

§ 14

Zusätzliche Vereinbarung

Die Parteien stellen fest, dass sie nicht tarifgebunden sind. Das Arbeitsverhältnis bestimmt sich daher ausschließlich nach dem Inhalt dieses Vertrages, ergänzt um die gesetzliche Regelung. Sind einzelne Bestimmungen dieses Vertrages unwirksam, so wird hierdurch die Wirksamkeit der anderen Vertragsbestandteile nicht berührt.

§ 15

Hinweise

Der Arbeitnehmer wurde darauf hingewiesen, dass der Personalausweis, Pass, Passersatz oder Ausweisersatz auf der Baustelle stetig mitgeführt werden muss und jederzeit vorzeigbar ist.

Gleichzeitig wurde darauf hinweisen, dass alle in der Entgeltabrechnung enthaltenen Daten im Rahmen des ELENA-Verfahren an die zentrale Speicherstelle übermittelt werden.

§ 16

Vertragsänderungen

Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform.

Dieser Vertrag wurde zweifach gefertigt und von beiden vertragschließenden Parteien gelesen, bestätigt und rechtsverbindlich unterzeichnet.

.....
Ort, Datum

.....
Ort, Datum

.....
Arbeitgeber

.....
Arbeitnehmer

Beetz & Co GmbH · Bergrat-Voigt-Straße 10 · 99087 Erfurt · Tel. 03 61 / 7 79 25 - 0 · Fax 03 61 / 7 79 25 - 20

HRB 5509 · Amtsgericht Gießen
Geschäftsführer:
Herbert Beetz · Siegfried Beetz

Sparkasse Oberhessen
(BLZ 518 500 79)
Kto. 383 101 123

Volksbank eG Grebenhain-Crainfeld · Kto. 41718 (BLZ 500 691 46)
IBAN DE 82 5006 9146 0000 041718
SWIFT / BEC GENO DE 51 GRC

erfurt@beetz-haustechnik.de
www.beetz-haustechnik.de

Příloha D1

Personalstammblatt

Beetz & Co GmbH - Bergrat-Voigt-Straße 10 - 99087 Erfurt

| | |
|---------------------------------|--|
| Name: | |
| Vorname: | |
| Geburtsdatum: | |
| Geburtsort: | |
| Staatsangehörigkeit: | |
| Wohnanschrift: | |
| | |
| Familienstand: | |
| Anzahl der Kinder: | |
| Telefon: | |
| Handy: | |
| Email: | |
| Arbeitsbeginn: | |
| Tätigkeit: | |
| Lohnsteuerklasse: | |
| Konfession: | |
| Kinderfreibetrag: | |
| zuständiges Finanzamt: | |
| Rentenversicherungs- Nr.: | |
| Krankenkasse: | |
| Anschrift KK: | |
| Krankenversicherungs- Nr.: | |
| Pflicht- oder Privatversichert: | |
| Größen für Arbeitsbekleidung: | |
| Jacke: | |
| Hose: | |
| Schuhe: | |

| | |
|--|--|
| Beziehen Sie Rente? | |
| Haben Sie Vorstrafen? | |
| Haben Sie Verwandte im Betrieb? | |
| Haben Sie Unterhaltspflichten? | |
| Liegt eine Lohnpfändung vor? | |
| Sind Sie Schwerbehindert? | |
| Grad der Behinderung? | |
| Haben Sie chronische Erkrankungen? | |
| Haben Sie ansteckende Krankheiten? | |
| Bei Azubis: Ärztliche Untersuchung gemäss Jugendarbeitsschutzgesetz erfolgt? | |
| wenn ja wann? | |
| uneingeschränkt tauglich? | |
| Führerscheinklassen: | |
| Fremdsprachen- Kenntnisse: | |
| Bankverbindung: | |
| Kontonummer: | |
| Bankleitzahl: | |
| Sonstiges/Rundschreiben: | |
| | |
| | |

Datum: _____ Unterschrift: _____

Příloha E

| beetz <u>Haustechnik</u> Heizung Sanitär Elektro beetz & Co. GmbH Tel. Erfurt 0361/779250 Grebenhain 06644/530 | | | Monat 8. AUGUST Jahr 2011 Woche 33. vom 15.08. bis 19.08.11 Name BURESOVA BLANKA CZ | | | | | |
|---|------------------|------------------|---|-----------|--------|--------|------------|-----------|
| Tag | Uhrzeit | | Baustelle / Arbeit | Fahrer. | Normal | Gesamt | Baustellen | Kontrolle |
| | von | bis | | Stund. | Stund. | Stund. | Nr. | |
| Mo | | | | | | | | |
| Di | 10 ⁴⁵ | 13 ⁰⁰ | VORSTELLUNGSGESPRACHE | | 2,25 | 2,25 | | |
| | 13 ³⁰ | 14 ⁰⁰ | ERLEDIGUNG DER E-MAILS | | 0,5 | 0,5 | | |
| Mi | | | | | | | | |
| Do | | | | | | | | |
| Fr | 14 ⁰⁰ | 16 ⁰⁰ | 2. VORSTELLUNGSGES. - HERR VACLAVIK | | 2 | 2 | | |
| Sa | | | | | | | | |
| 29.08.2011 | | | BURESOVA | Sonstiges | | | | Kontrolle |
| Datum | | | Monteur | Sonstiges | | | | |

PRACOVNÍ SMLOUVA

107

Beetz s.r.o.

Zaměstnavatel Jezdecká 8, 466 05 Jablonec n.N.
Tel./fax: 483 312 087, Tel.: 483 313 254
DIČ: CZ49901371
zastoupený GR-C 5924-KS Ústí nad Labem

Zaměstnanec TOMÁŠ VACLAVÍK
naroden / narozena 18.11.1987
trvalé bydliště (PSC) VYSOKÁ 34, 466 02 JABLONEC NAD NISOU

uzavírají tuto pracovní smlouvu:

1. Zaměstnanec nastoupí do práce dne 22.08.2011
jako (uveďte se druh práce, funkce) MONTÁŽNÍ PRACOVNÍK
místem výkonu práce bude (obec a organizační jednotka nebo jinak určené místo) DLE ZÁKAZEK FIRM - NĚMECKO
CZ
2. Pracovní poměr se sjednává na dobu
- neurčitou
- určitou (uveďte se konkrétně doba trvání pracovního poměru) OD 22.08.2011 DO 22.08.2012
3. Pracovní poměr se sjednává
- bez zkušební doby
- se zkušební dobou na období 6 MĚSÍCŮ
4. Další ujednání
- stanovená týdenní pracovní doba 10 HOD / 5 DNÍ V TÝDNĚ
- nárok na délku dovolené 20 PRACOVNÍCH DNÍ V KALENDÁRNÍM ROKU
- ostatní
- výpovědní doba se řídí ustanovením zákoníku práce v platném znění
5. Mzda je stanovena ve mzdovém (platovém) výměru
- splatnost mzdy K 15. V MĚSÍCI
- termín výplaty mzdy K 15. V MĚSÍCI
- místo a způsob výplaty mzdy HOTOVĚ, PŘEVODEM NA ÚČET
6. Před uzavřením pracovní smlouvy zaměstnavatel seznámil zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něho z pracovní smlouvy vyplývají, pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat. Při nástupu do práce musí být zaměstnanec řádně seznámen s pracovními povinnostmi, s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s protipožárními předpisy, jež musí při své práci dodržovat.
7. Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně, svědomitě a řádně práce přidělené podle pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době, řídit se pokyny svých vedoucích a příslušnými předpisy.
8. Sjednaný obsah této pracovní smlouvy lze změnit, dohodne-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na jeho změně. Změna musí být provedena písemně.
9. Zaměstnanec souhlasí s tím, že v případě nezbytné potřeby na straně zaměstnavatele bude vyslán na pracovní cestu.
10. Ostatní práva a povinnosti smluvních stran vyplývající z této pracovní smlouvy se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími předpisy upravujícími pracovní právní vztahy.
11. Zaměstnanec uděluje souhlas ke zpracování svých osobních údajů, jež budou uloženy ve mzdové a personální agendě zaměstnance. Tyto údaje se poskytují k plnění povinností zaměstnavatele stanovených mu právními předpisy.

Tato smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnavatel a druhé zaměstnanec.

V JABLONCI NAD NISOU dne 19.08.2011

.....
T. VACLAVÍK
podpis zaměstnance

.....
Beetz s.r.o.
Jezdecká 8, 466 05 Jablonec n.N.
Tel./fax: 483 312 087, Tel.: 483 313 254
DIČ: CZ49901371
.....
razítko zaměstnavatele a podpis zaměstnance oprávněného jednat jeho jménem

Firma: **Beetz s.r.o.**
Jezdecká 8, 466 05 Jablonec n.N.
Tel./fax: 483 312 087, Tel.: 483 313 254
DIČ: CZ49901371
OR C 5521, K: Ústí nad Labem

MZDOVÝ VÝMĚR

I. Jméno TOMÁŠ VACLAVÍK

II. Pracovní zařazení MONTÁŽNÍ PRACOVNÍK

na základě Vašeho pracovního zařazení a v souladu se Zákonem o mzdě č. 1/1992 Sb.

stanovuji

Vaši mzdu následovně

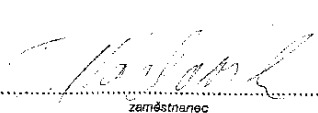
- měsíční(*) hodinová*) mzda Kč _____

- pohyblivá část mzdy Kč _____

III. Mzda je stanovena za předpokladu splnění všech úkolů, souvisejících s Vaším pracovním zařazením a úkolů stanvených Vaším nadřízeným.

IV. Tento výměr nabývá platnosti dnem 22.08.2011 a je nedílnou součástí pracovní smlouvy.

V JABLONCI NAD NISOU dne 19.08.2011



zaměstnanec

Beetz s.r.o.
Jezdecká 8, 466 05 Jablonec n.N.
Tel./fax: 483 312 087, Tel.: 483 313 254
DIČ: CZ49901371
OR C 5521, K: Ústí nad Labem

za firmu

*) Nehodí se škrtněte



Dotazník pro zaměstnance

Jméno a příjmení:

Datum a místo narození:

Rodné číslo:

Číslo občanského průkazu:

Státní příslušnost:

Rodinný stav:

Číslo pasu, platnost do:

Trvalé bydliště:

Telefonní číslo:

Přechodné bydliště:

Řidičský průkaz sk.:

Vzdělání:

Delší pobyt v zahraničí, kde:

kdy:

Zdravotní pojišťovna:

Výška, číslo prac. obuvi, velikost prac. oděvu:

.....

Jméno a příjmení partnera:

Datum narození:

Rodné příjmení + rodné č.:

Děti - jméno, rodné číslo:

.....

Příloha I

| beetz - Topení, vodoinstalace, elektro beetz s.r.o. tel. Jablonec n.N. 483 312 087 tel. Jangov n.N. 483 380 550 | | | Měsíc | | Rok | | | |
|--|---------------------|--|------------------|---------------|---------------|----------------|------------------|----------|
| | | | Tyden | od | do | | | |
| | | | Jméno | | | | | |
| Den | prac. doba od do | | Stavba / zakázka | Cesta hod. | Odpr. hod. | Celkem hod. | Zakázka číslo | Kontrola |
| Po | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Út | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| St | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Čt | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Pá | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| So | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Datum | | | Montér | ost. | | | Kontrola | |
| | | | | ost. | | | | |